المنظمات الحديثة

" مدخل إداري معاصر "

دكتور

نعيم الزنفلي

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

خبير التطوير التنظيمي والتنمية البشرية

١٩٩٩

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

" ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا "

صدق الله العظيم

إهـــــداء

إلى ...

روح والديّ .. الطاهرة

إلى شموع حياتي .. أسرتي الغالية

ثم إليها خاصة ..

إلى الشمعة الأخيرة .. روان

مقدمة

إن المكتبة العربية زاخرة بأدبيات إدارة الأعمال . ومعظم هذه المؤلفات تتناول موضوعات الإدارة بشكل متخصص ، معتمدة على المنهجية العلمية في البحث والتمحيص ، فما أدى إلى جفاف المادة المطروحة ، وعزوف غير المتخصصين عن تناولها . وعلى ذلك فكر الكاتب في خوض تجربة الكتابة الإدارية العامة بأسلوب تطبيقي يجمع بين المادة النظرية والحالات العملية ، والذي يمكن أن يتناسب مع المهتمين بإدارة الأعمال من غير المتخصصين والباحثين .

ولكن السؤال الطبيعي الذي يطرح نفسه هو : من أين تكون نقطة البداية ؟ والإجابة الطبيعية – أيضا – هي روشتة مبادئ الإدارة ، والتي يمكن البدء منها في إدارة المنظمات الحديثة . حيث يمكن القول أن المنظمات الحديثة أصبح لها طعم مختلف وخصائص مختلفة عن المنظمات التقليدية ، حيث يتصارع العالم اليوم مع مجموعة من التحديات العالمية الجديرة بالاهتمام وأخذها في الحسبان عند الكتابة والدراسة والتعليم .

ومن ناحية أخرى ، سوف تكون منهجية عرض موضوعات الكتاب متوائمة مع مبادئ الإدارة التقليدية باعتبارها هي الأساس الذي بنيت عليه نظريات الإدارة ، ولا يمكن لأي حديث أن يقوم إلا على أكتاف القديم ، ولكن الممارسات الحديثة أفرزت نظما جديدة وتطويرا للمبادئ القديمة ، والتي ستكون هذه النظم الإدارية الجديدة هي محور الاهتمام والبيان في أطر هذا الكتاب . والتي تتناسب في سردها وعرضها مع المبتدئين والذين يريدون التسلح بالثقافة الإدارية العامة الحديثة في المنظمات الحديثة التي تدور في فلك التغيير السريع وعوامل العولمة الملحة علينا ، والتي تفرض التغيير والتطوير الملائم للبيئة التنافسية الشديدة ، والقفزات الهائلة في الاتصال والمعارف والتكنولوجيا المبنية على الإبداع والابتكار .

هذا ، وقد أثرت أن تكون شخصية هذا المؤلف جامعة بين بعض المفاهيم التقليدية ، والأساليب الإدارية الحديثة التي تعالج القضايا والمشاكل التي تحدث في المنظمات بسبب سلوك الأفراد أو أخطاء في المعالجات التي تحدث في المنظمات بسبب سلوك الأفراد أو أخطاء في المعالجات التنظيمية أو التخلف عن ركب التجديد في السلوك القيادي العالمي . بالإضافة إلى تقديم المفاهيم والتعريفات

الإجرائية للمنظمات الحديثة ووظائفها وأهدافها كمقدمة منطقية لقراءات متعمقة في العملية الإدارية .

وعلى ذلك ، فإن هذا الكتاب سوف يقع في ثلاثة فصول رئيسية كالآتي :

- **الفصل الأول :** ويتناول ماهية المنظمات وأهدافها ووظائفها والفلسفة من تكوين المنظمات وآلية نشأتها ، مع التعرض إلى المفهوم الحديث – كلما أمكن – للتنظيم ، والممارسات التي يقوم بها باعتباره كائنا حيا يشمل الموارد البشرية ، والإمكانيات المادية ، في إطار البيئة المتغيرة المحيطة به .
- **الفصل الثاني :** ويتناول الإطار العام لوظائف المنظمة مثل : وظيفة الإنتاج ، والتسويق ، والأفراد ، والتمويل ، مع إفراد جزء خاص لإدارة نظم المعلومات كرد فعل للثورة المعلوماتية لتطوير المنظمات الحديثة .
- **الفصل الثالث :** ويتناول المدخل الإداري الحديث للمنظمات في إطار التحديات المعاصرة ، وبصفة إجمالية يتم التعرض إلى تأثير مناخ العولمة على منظمات الخدمة الحكومية ، وكذلك مفهوم إعادة هندسة الأعمال كمنهج حديث لتطوير المنظمات ، مع بيان إجمالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ،

وحلقات الجودة كنظام مساعد لتفعيـــل المنظمـــة الحديثـــة ، بالإضافة إلى حالة تطبيقية عن المديــر ذو أســلوب الدقيقـــة الواحدة كمدخل للإدارة بالتمكين وإعادة اختراع القيادة .

وفي نهاية القول : أرجو أن أكون قد وفقـــت فيمـــا قدمـــت للقارئ العزيز – كإضافة متواضعة – للمكتبة العربية .

د. نعيم الزنفلي

نقطة انطلاق

" أمثال إدارية "

قالوا : ....

في إدارة المنظمات

- جميع المشاكل التي تحدث في المنظمات ، هي مشاكل إنسانية في اصلها .
- هناك فرق بين المعلومات التي تريدها ، والمعلومات التي تحتاجها .
- افعل شيئا مهما كان : قد غيرك أو حتى اتبعه ، وإلا تنحى عن الطريق .
- أكبر ذنب ترتكبه هو سوء الأداء في العمل .
- النحلة التي تصنع أكثر قدر من العسل هي التي لا ترابط في الخلية " الإدارة بالمرور أو الإدارة بالتجوال " .
- على المديرين البحث عن مسببات الحرائق ومعالجتها ، بدلا من محاولة مكافحة النيران بعد استعمالها ، فهذه مهمة رجال الإطفاء .
- الثقة بالنفس هي أول ما يجب توفره لتحقيق الأعمال الباهرة .
- الرئيس الذي يذكر مرءوسيه بأنه الرئيس عند حدوث خلاف ، يوحي بعدم الثقة .
- ثمن الجودة هي المصروفات التي تنفق على الأخطاء .

- قل ما تفعله

افعل ما تقوله

وإذا لم يكن هناك ... ما تفعله ، فافعله هنا .

- اليوم أحرك السحاب فقط ، أما غدا سأجرب تحريك الجبال .
- الإحساس باستحقاق الترقية :

إن الترقية كتذكرة دخول المرقص ، فكل ما تفعله أنها تمنـــح الحق في الدخول ، ولا تعتبر شهادة بالقدرة على الرقـــص ، فهذا أمر يجب عليكم البرهنة عليه بأدائكم .

- الغليون يعطي الحكيم فرصة للتفكير ن إنما يعطـــي الأحمـــق شيئا يدسه في فمه .
- لا تنتظر الأمور حتى تحدث ، بل اجعلها تحدث كما تريد .
- ليس المهم أن تحضر إلى عملك مبكرا ، وتخرج متأخرا ، بل المهم لماذا تفعل ذلك ؟
- من أين تبدأ ؟

في مجال الأعمال يجب أن يبدأ كل شئ بالاستراتيجية .

- في المنافسة ... والابتكار :

يمكن للقزم أن يرى أبعد من العملاق ، إذا تسلق فوق كتفيه .

- المتغير الثابت الوحيد في عالم اليوم هو : التغيير .

الفصل الأول

ماهية المنظمة

الفصل الأول

ماهية المنظمة

يتناول هذا الفصل تعريف المنظمة باعتبارها الإطار العـــام الذي تمارس الإدارة من داخله ، مع بيان طبيعة المنظمات ودوافـع نشأتها ، وكذلك أنواعها ووظائفها مع ضرورة استخراج الملامـــح الجديدة التي تتميز بها المنظمات المعاصرة ، وذلك كما يلي :

* مقدمة
* أولا : ماهـــية المنظمة
* ثانيـــا : نشـــأة المنظمات
* ثالثـــا : مكونـــات المنظمة
* رابعا : أنواع المنظمـــات
* خامسا : المنظمات الحديثة

مقدمة :

إن المنظمة جزء من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه ، تشتق أهدافها من أهدافه ، وتتأثر مبادئها بمبادئه وقيمه وتتفق سياساتها مع سياساته . وتحاول أن تحقق السعادة والرفاهية لأفراده .ويمكن النظر إلى العلاقة بين أية منظمة وبين ما يحيط بها من بيئة خاصة - أي الإطار المحدود الذي تعمل فيه - وبيئة عامة وهي المجتمع على وجه العموم ، على أنها علاقة متداخلة ، بمعنى أن المنظمة تؤثر فيها وفيما يحيط بها وتتأثر به .

وعلى ذلك تعتبر المنظمة ظاهرة في المجتمع . وهي كظاهرة مازالت مبهمة . والمقصود بذلك أنه ليس هناك اتفاق بعد على ما المقصود بالمنظمة ؟ هل هي تلك المنظمات الكبيرة التي تهدف إلى الربح ؟ ومن ثم لا يمكن أن يطلق على هيئة مثل السد العالي لفظ منظمة . وهل يمكن أن يقصد بها فقط هذه المملوكة ملكية خاصة ؟ أم يمكن أن يقصد بها مؤسسة الطاقة الذرية والجامعة وهيئة مياه الصرف والهيئة العامة لتعمير الصحاري ؟ وهل يمكن أن تطلق على منظمات النشاط الاقتصادي التي تنتج سلعا أو خدمات يمكن مبادلتها بالنقود ؟ وإذا كانت كذلك فما هو

الشأن بالنسبة لاتحادات العمال والنقابات المهنية والجمعيات الخيرية والتطوعية ؟ وكيف يمكن تصنيف المسميات الجديدة مثل : جـــهاز مدينة العاشر من رمضان ، والمنظمات متعددة الجنسيات ؟

فالأمر لا يقتصر إذن على أننا نفتقد اســـما موحـــدا لـــهذا المخلوق الذي يتداخل في الحياة ، ولكننا أيضا نفتقد بدرجـــة أشـــد فهما كافيا عنه .

أولا : ماهية المنظمة :

إن التعريفات العلمية للظواهر يجب أن تتصف بـــالتحديد ، والشمول ، وإمكانية التطابق بين خصائص التعريف الإجرائيـــة ، وخصائص الظاهرة محل الدراسة (ألا وهي المنظمة) .

يقول البعض : أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين . ويعتبر هذا التعريف عاما بدرجـــة تفتقـد التحديد ، ومفتقرا إلى العناصر الأخرى التي تتكون منها المنظمـــة مثل الإنسان ، والبيئة ، والتكنولوجيا .

وعلى هذا بدءا البعض يصف الواقع بصـــورة مباشـــرة ، باعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا ، حيث يذهـب " بارنـــارد " إلـــى تعريف المنظمة الرسمية على أنها : نظام من الأنشطة أو القـــوى المنسقة شعوريا لاثنين أو أكثر من الأشخاص أي أن المنظمة توجد عندما يكون هناك أشخاص قـــادرون علـــى الاتصـــال ببعضـــهم وراغبون في المساهمة في العمـــل لتحقيـــق هـــدف مشـــترك . فالمنظمة وحدة ذات طابع تعاوني تقوم باتخاذ القرارات ، وتضـــم الكثير من الجماعات مثل جماعة الإدارة ، وأصحاب الأسهم وكذلك

العملاء والمتعاملين مع المنظمة . وبذلك يكون لفكرة البيئة معنى جديد .

كما أن هناك طريقة للتفكير في المنظمة ، وهي النظر إليها على أنها وحدة اجتماعية متفاعلة مع البيئة ، وبالتالي لا يمكن النظر إليها بمعزل عن العلاقات التفصيلية الداخلية حيث أنها تمثل كلا اجتماعيا وفنيا معقدا به مجموعة من العلاقات المتشابكة ، أكبر من مجرد صرح ميكانيكي ضخم . فتضم مجموعة من الناس الذين يتحدون معا لأداء أعمال مشتركة ، ويرتبطون بجزء من البيئة ، ويديرون معا الأجهزة الفنية ، ويخضعون لقواعد محددة . وعلى ذلك تكون المنظمة مؤسسة اجتماعية فنية مستشفى أو محلا تجاريا أو مصنعا للصلب أو مكتبا حكوميا أو شركة صناعية أو بلدية ... الخ . فالمنظمة تكتمل وتأخذ الصفة الرسمية بممارسة علاقاتها واعتناق القيم حتى يطلق عليها لفظ مؤسسة .

ومن خلال وجهة النظر السابقة يمكن تحديد الإطار العام للمنظمة في الآتي :

١- المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تترابط مع بعضها لتحقيق هدف مشترك .

٢- المنظمة سواء كانت تعمل في الإنتاج أو الخدمات أو التوزيع أو نشاط ديني أو عسكري ، يتكون من مجموعة من الأفراد والمجموعات والأجهزة ، والذين يحيلون البناء التنظيمي إلى كيان حي بما يقومون به من أدوار وتأثيرات فيما بينهم وفي البيئة المحيطة .

٣- التعاون ضرورة لتحقيق الأهداف ، كما أنه ظاهرة اجتماعية ، وبناء عليه تقوم المنظمة على أساس تعاوني بين الأفراد ، ولما كان التعاون هادفا ، فإن المنظمة تسعى دائما لتحقيق هدف مشترك .

٤- تحتاج المنظمة إلى قوة تأثير هائلة تستمدها من النمط القيادي السائد الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية رغبة الأفراد لبذل الجهود لتحقيق الهدف الموقوت والمنشود .

٥- والخلاصة أن المنظمة هي :

- تجمع من الناس .
- يتزاملون ويحلون المشاكل معا خلال فترة من الزمن ، وفي حالة تعاون متبادل بينهم .
- يستخدمون موارد أساسية بشرية ومادية وطبيعية .

- لتحقيق كل من النتائج الفردية والجماعية نحو البقاء والتحسين الشخصي والتنظيمي والجماعي .
- عن طريق السلوك المنظم والطرق التي يكشف عنها ويدعمها الميثاق القانوني والضمني السائد .
- وذلك في بيئة طبيعية واجتماعية توفر لها فرص البقاء وتحقيق النتائج المنشودة .

٦- المنظمة الناشئة حديثة تكون بواحدة من الطرق الآتية :

- قد تنشأ بطريقة تلقائية .
- أو كنتيجة لجهود أحد الأفراد فيها .
- أو منظمة وليدة نشأت عن منظمات أبوية قائمة .
- أو هي ثمرة انقسام منظمات قائمة بفعل الانفصال أو الصراع أو تدخل قوى خارجية .
- أو هي ثمرة اندماج بين منظمات قائمة لمقابلة ظروف قوية محيطة .

والمقصود بالتلقائية هنا : أن يساهم شخصان أو أكثر في نفس الوقت بجهودهما دون قيادة أو مبادأة أي منهما لتحقيق هدف مشترك . وعلى ذلك تعتبر المنظمة جهازا من الفعاليات التعاونية

الإنسانية الفنية ، وظائفه هي إنشاء وتحويل وتبادل المنافع وذلـــك من خلال عناصر البيئة المختلفة الداخلية والخارجية .

ثانيا : نشأة منظمات الأعمال :

إن ظاهرة المنظمات ضاربة في جذور التاريخ ، وهي قديمة قدم الإنسانية . وقد نشأت لارتباطها الوثيق بتحقيق إشباعات الفرد لحاجاته ومتطلباته . حيث كان الفرد يقوم بالعمل بكل أجزائه له ولأسرته ، كما أشرك معه جيرانه ومعارفه . فعندما يكثر عدد الناس ويصبح من الصعب على الفرد أن ينتج كل ما يحتاج إليه من سلع وخدمات ، يبدأ في الاستعانة بالآخرين . فتتكون الجماعات لتقوم بأداء عمل معين وتنتج ما تحتاج إليه الناس من سلع وخدمات . وعندما صارت الجماعات أكبر وأكبر أخذت صفة الرسمية ، كما رأينا في الحضارة الفرعونية القديمة مؤسسات الحكم وبناء الأهرام . فالمنظمة الرسمية هي أكبر اختراع للحضارة الإنسانية .

وبعد الثورة الصناعية واختراع الآلة الميكانيكية ظهر نظام الإنسان والآلة المعقدة في ظل نظام المصنع الذي أدى إلى التوسع في الأنشطة والمدن والناس والتخصصات ، وظهرت فروعا كثيرة للأعمال والأهداف .

والذي لا يمكن إهماله في تكوين المنظمات الحديثة ، الشكل السياسي والاقتصادي السائد. حيث كان العالم متجاذب القطبان الكبيران : القطب الرأسمالي بقيادة أمريكا وأوروبا الغربية ، والقطب الروسي وأوربا الشرقية . وقد أفرز كل منهما أشكالا متعددة من المنظمات شديدة التباين في الطبيعة والقيم والأهداف وأساليب الممارسة .

كذلك ، فإن التطور القيمي أفرز أيضا مجموعة المنظمات الخيرية القائمة على التطوع ، والتي يختلف أيضا في نظمها وأهدافها وأساليب ممارستها . بالإضافة إلى المنظمات السياسية مثل الأمم المتحدة ، ومنظماتها الفرعية ، والتحالفات الإقليمية الأخرى مثل جامعة الدول العربية ، ومنظمة الوحدة الإفريقية ... الخ .

ومما سبق يتضح أن النشاط الإنساني هو السبب في نشأة وتكوين المنظمات ، ومع تعقيدات النظم أصبحت المنظمات تتحكم أيضا في النشاط الإنساني وتحقيق الأهداف ، ويتضح ذلك من خلال الأمثلة الآتية :

- النشاط الإنساني في بداية اليوم الطبيعي ، مثل الاستيقاظ من النوم والاستعداد للخروج للعمل أو للجامعة أو المتجر . فتظهر الحاجة للتعامل مع المنظمات والنظم مثل : المنبه – هيئة المياه – ورق الحمام – الصابون طعام الإفطار – الجرائد .
- النشاط الإنساني الخاص بالذهاب إلى العمل ، ويحتاج الإنسان إلى التعامل مع السيارة – الأتوبيس – الشارع – الكباري – الجراج – أماكن الانتظار – رجل المرور .
- النشاط الإنساني (مكان العمل) ، ويحتاج الإنسان إلى التعامل مع المنظمات التجارية – منظمات صناعية – مستشفى – مكتب محاسبة ... الخ .
- النشاط الإنساني (الغذاء) ، وتعامل الإنسان مع السوبر ماركت – المطعم – النادي – البيت .
- النشاط الإنساني (العلاج) ، ويحتاج الإنسان إلى التعامل مع : المستشفى – عيادات الأطباء .
- النشاط الإنساني (الترويح عن النفس) ، ويحتاج الإنسان إلى التعامل مع : الحدائق العامة – الراديو – التليفزيون – المسرح – الفيديو – التكييف – المراوح .

- النشاط الإنساني (الوفاة) ، ويحتاج الإنسان للتعامل مع : مكتب الصحة - الحانوتي - متعهد السرادقات .

وعليه ، فإن الأنشطة الإنسانية السابقة يستحيل ممارستها دون منظمات ، ومن ينكر ذلك ، فليسأل نفسه إذا لم تكن هناك منظمات ، ماذا نأكل ؟ وأين نعمل ؟ وكيف نروح عن أنفسنا ؟ ومن أين نأتي باحتياجاتنا ؟ وأين نعالج ؟ ومن يعترف بزواجنا ؟ ومن يوارينا التراب ؟

وعلى ذلك فإن الأعمال هي الأنشطة الإنسانية التي تحقق الأهداف ، والتي تتخذ المنظمات إطارا عاما لها ، تمارس من خلاله هذه الأنشطة الإنسانية (تجارية ، صناعية ، خدمية ، ... الخ) .

ويعتبر النظام الاقتصادي الهيكل السياسي للمجتمع ، والذي تحدده أيدولوجية وفلسفة هذا المجتمع . والشكل القانوني للمنظمات الإنسانية السائدة . والذي تولد داخله الأعمال المختلفة ، والتي من شأنها توظيف الموارد المختلفة ، وخلق الموارد - أيضا - في سبيل إشباع الاحتياجات الإنسانية . حيث أن كل فرد وكل منظمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت ، وبالتالي فإن الأنشطة

الإنسانية مستمرة في تحقيق الإشباعات ، وبالتالي - أيضا - تستمر المنظمات وتبقى كإطار عام للأعمال ، ومن هنا سميت " منظمـــات الأعمال " .

ثالثا : مكونات المنظمة :

تتكون المنظمة من عدة نظم فرعية تكون النظام الكلي لـها . وهذه الأنظمة الفرعية متفاعلة متداخلة ، بحيث يؤثر فـي بعضـها البعض ، كما تؤثر في مجموعها – أي المنظمة – فـي المجتمـع الكبير ، وتتأثر به أيضا . وفيما يلي هذه النظم الفرعية :

١- أهداف المنظمة :

إن كل منظمة لابد أن يكون لها هدفا واضحـا ومحـدودا . فالمدرسة يتم إنشاؤها لهدف محدد وهو تعليم الطلاب ، والحـزب السياسي يعمل لهدف محدد هو إغراء الناخبين لتوصيل قادة الحزب إلى الحكم . وفي منظمة تجارية ، يكون الهدف إنتـاج وتسـويق السلع والخدمات . أما المنظمة الحكومية ، فإنها تنشأ لغرض تقديـم خدمات عامة إلى المواطنين .

ويجب ألا تكون الأهداف عامة جدا لدرجة أن تفتقد الأساليب المحددة لتنفيذها . ويختلف عليها الأفراد ، وبالتالي تتسم بالنسـبية . فكلية التجارة – مثلا – تعمل من اجل تخريج مواطن صالح لخدمـة المجتمع . فهذا الهدف يعد عاما ويصلح لأية منظمة وليست كليـة التجارة فقط . وبالتالي يمكن صياغة الهدف مرة أخرى إلى أنـها

تسعى لتزويد سوق العمل بالعاملين الذين يتمتعون بمهارات في مجالات المحاسبة أو الإدارة أو الاقتصاد .

ويعتبر الهدف العام للمنظمة هو المحدد للموارد المطلوبة لتحقيقه ، وكذلك المجالات الوظيفية النوعية التي تساعد على تنفيذه . وعلى هذا ، فإن الهدف العام يمكن تفصيله إلى أهداف فرعية ، والهدف الفرعي يمكن تقسيمه إلى أهداف تفصيلية . وبالتالي يمكن تحديد شروط جودة الأهداف :

- أن يكون الهدف محددا بطريقة عملية من خلال الفرص الموجودة في البيئة المحيطة .
- أن يكون الهدف محددا بطريقة إجرائية أو وظيفية .
- أن يصاحب الهدف تحديدا كاملا للقيود والموارد المطلوبة لتنفيذه .

تعارض الأهداف :

لدى كل منا مجموعة معقدة من الأهداف ، يبدو بعضها متعارضا مع الآخر . ويبدو البعض متكاملا ، وكثير منها ليس له علاقة محددة بالأهداف الأخرى . وعندما نطالب بتحقيق المنظمة لأهداف معينة ، من المحتمل أن تتعارض مع أهداف أخرى . فإن

هذه العملية تتطلب التنسيق بين الأهداف . حيث هناك الكثير من الأطراف المتعاملة مع المنظمة ، التي تتعارض أهدافها مع بعضها ، وذلك – أيضا – في إطار بيئة عامة متشابكة ومتنوعة .
وعلى ذلك يمكن التقليل من تعارض الأهداف كالآتي :

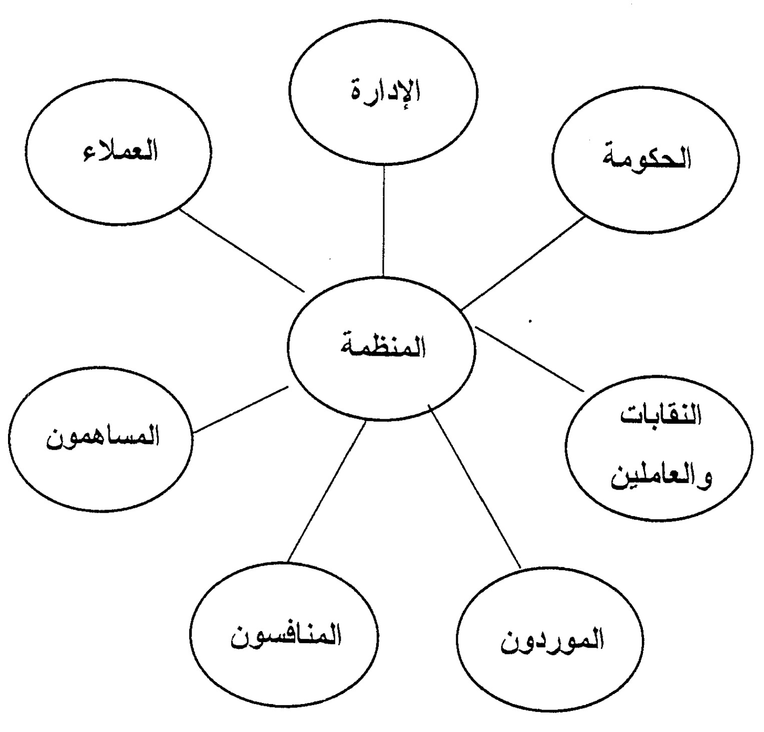
١- وضع أولويات للأهداف المتعارضة ، وذلك عن طريق تكوين رؤية صائبة عن الأوضاع البيئية المحيطة بالمنظمة ، حيث أن المنظمة تنازعها مجموعة من القوى مثل :

- القوى السياسية والقانونية : وهي القوى المرتبطة بالجهات الحكومية والنظام القانوني الذي تعمل فيه المنظمة . فالبعض يفترض أن الهدف من المنظمة هو تحقيق الأرباح ، وذلك في المجتمعات الرأسمالية ، أما في المجتمعات الاشتراكية فإن الهدف هو تقديم خدمة عامة للجمهور . بل يذهب البعض إلى أن الهدف من المنظمات هو البقاء عن طريق إنتاج السلع والخدمات .
- القوى الاقتصادية : مثل التضخم ومعدل النمو الاقتصادي ومستويات البطالة ... الخ . فالنظام الاقتصادي المصري الآن يسعى إلى الاستقرار والنمو في سياسة التخصيصية

المتدرجة . مع الحفـاظ بدرجـة كبـيرة علـى العـدل الاجتماعي والعمالة في ظل التحول إلى نظـام السـوق وآلية العرض والطلب .

- القوى العالمية : وهي القوى العالمية التـي تؤثـر فـي الاقتصاد العالمي مثل التحالفـات الاقتصاديـة وأنمـاط الاستهلاك العالمي ، وحرية التجارة ، والمدير الدولـي . وهذا يفرض على المنظمات الحديثة إعادة النظـر فـي صياغة أهدافها في ظل تحديات العولمة الحديثة .
- القوى الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العادات والقيـم التي تسود بين أفراد مجتمع ما . مكونة أنمـاط التعـامل والسلوك والاستهلاك ، والتـي تؤثـر علـى اتجاهـات المنظمات وتوقعات العاملين واتجاهاتهم . وبالتالي فـإن أهداف المنظمات يجب أن تتمشى مع القوى الاجتماعيـة السائدة . حيث أن القوى الاجتماعية في صعيـد مصـر تختلف عنها فـي الوجـه البحـري . وأنمـاط الإدارة الأمريكية تختلف عن مثيلتها فـي اليابـان أو أوربـا أو الشرق الأوسط .

كذلك من ناحية أخرى ، فــإن أهــداف المنظمــة الواحــدة تتعارض مع بعضها حسب نوعية المتعاملين معها من الداخـــل أو الخارج ، وذلك كالآتي :



- العملاء : هم الأفراد أو الجماعات التي تشتري الســلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة .

فالعميل هدفه الحصول على السلعة أو الخدمة بأفضل جودة وأقل سعر ممكن لحل مشكلة وإشباع دوافعه ، وهو في حالة من الرضاء والسعادة . في حين أن المنظمة تسعى للحصول على أكبر عدد من العملاء الذين يعتبرون هم المصدر الحقيقي لإيراداتها ، وتحقيق أهداف العميل يعني زيادة التكاليف ، والتي تسعى إلى ترشيدها بشكل مستمر .

- المنافسون : هم المنظمات التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة للتي تقدمها المنظمة . وتتعامل مع نفس العملاء الحاليين لها أو المرتقبين معها . وبالتالي فإن قوة المنافسة تمثل قوة هامة في تحديد الأهداف وتكوين الخطط والاستراتيجيات .
- النقابات : وهي التنظيمات العمالية التي تسعى للدفاع عن حقوق العاملين الممثلة أساسا في الأجور . فالنقابة تسعى لزيادة أجور العمال ، والإدارة تسعى لتخفيضها حيث تمثل تكلفة العمل أكثر من ٥٠٪ من تكلفة المنتج النهائي .

- الموردون : وهم بائعي المستلزمات السلعية والخدمية للمنظمة . وهذا يعني أن أسعار التوريدات وشروطها يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد أهداف المنظمة .
- المساهمون : يسعى أصحاب الأسهم والشركاء إلى تخفيض التكاليف ، وزيادة الأرباح بطرق شتى ويقفون بالمرصاد لإدارة المنظمة لمساءلتهم ومحاسبة الأعضاء على مدى تحقيق الأهداف .
- الإدارة : وهي التي تعمل جاهدة لإرضاء وتحقيق أهداف جميع الأطراف .
- الحكومة : التي تضع القوانين والتشريعات ، وتمول خزانتها من الضرائب المستحقة على المنظمات .

٢- ومن العرض السابق يتضح مدى الحاجة إلى إزالة التعارض بين الأهداف ، حيث تعتبر الأهداف أحد الأساليب الهامة في القياس النهائي للنتائج ومحاسبة الإدارة . وبالتالي فإن تحقيق الأهداف يتطلب تحديد الأهداف الأقل أهمية واعتبارها بمثابة وسائل للأهداف الأكثر أهمية . وذلك بتوجيه الأنشطة والأداء

نحو أهداف بعينها ، مع المتابعة والمرونة التي تقتضي تعديل الأهداف في بعض الأحيان . وذلك بالدراسة والتمحيص للبيئة العامة للمنظمة ، وكذلك لبيئة النشاط .

٣- يجب أن يشارك جميع العاملين في المنظمة في تحديد وصياغة الأهداف ، وإعلانها بشكل واضح للجميع . حيث يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة ، وتمر هبوطا في جميع المستويات حتى تصل إلى المستوى الأدنى .

٤- لماذا يتحمل قطاع الأعمال مسئوليات اجتماعية ؟ هناك أسباب كثيرة لتحمله لهذه المسئولية . ويمكن أن نذكر بعضا من تلك الأسباب على النحو التالي :

(أ) القيم الاجتماعية متغيرة وغير دائمة :

قد تكون المرحلة الحالية التي يمر بها المجتمع الدولي تركز على الماديات أكثر مما تركز على المعنويات . وقد يكون التركيز على الأرباح أكثر من التركيز على إرضاء المستهلك . وقد يكون التركيز على السلع أكثر من التركيز على الحياة

والتمتع بها . وقد تكون الفترة التي يمر بها العالم الآن هي فترة العمل من أجل السلام والتركيز على دفع التنميـــة الاقتصاديـــة تحقيقا لرفاهية البشر والإنسانية .

هذا وبينما مر العالم فيما سبق بفترات النعرات القومية فإنـــه يتجه حاليا إلى العالمية والتضامن الدولي . وبينما تمر فـــترات يسود فيها الروتين والمحافظة على الأشياء كما هي ، تأتي فترة يسود فيها التغيير والابتكار والاستجابة لكل جديد .

هكذا مر على العالم فترات كان التركيز فيها على الوسائل ، وستأتي فترات يكون التركيز فيها على الغايات والأهداف . وقد يكون الاهتمام بالكفاية الاقتصادية ، ثم يتحول هذا الاهتمام بعـد ذلك إلى العدالة الاجتماعية .

ومن الملاحظ في العصر الحاضر أن رجل الأعمال أصبـــح أكثر حساسية واســـتجابة لمطـــالب المســـتهلك ورغبـــــاته . وصارت المشروعات أكثر تجاوبا مع الأفراد كعناصر إنســانية . فمثلا أصبح في استطاعة أي عامل في أي مشروع لبس مـــا يشاء في الحدود المعقولة ، بينما كان قديما لا يتوفر أي قـــدر من حرية السلوك للأفراد . وأصبحت المشروعات حاليا تتمشى

من تلقاء نفسها مع القيم السائدة في المجتمع وإعمالا لشـعورها بالمسئولية الاجتماعية صارت تقرر أشياء وتجيزها وتشجعها ، بينما لا تقرر أشياء أخرى وتعمل على الحد منها .

(ب) العمل على تحقيق المصلحة الخاصة :

أصبحت المشروعات في قطاع الأعمال تعي تمامـا أنـها عندما تعمل على مساعدة المجتمع ككل فهي فـي ذات الوقـت تعمل على تحقيق وخدمة مصالحها الخاصـة فـي المـدى الطويل . وصار الاتجاه الآن عكس ما كان فـي المـاضي . فمثلا عندما كانت شركة جنرال موتورز تعلـن أن مـا فـي مصلحة جنرال موتورز إنما هو في مصلحة الدولة صـار الآن يتحول إلى أن ما فيه مصلحة للدولـة فيـه أيضـا مصلحـة للمشروعات الخاصة . ومع ذلك فإن كل القطاعات قد لا تتفـق مع هذا الاتجاه السابق ، حيث ربما نجد معارضـة ومقاومـة من جانب بعـض المشـروعات للاتجـاه نحـو الأغـراض الاجتماعية ، ولكن عموما يمكن القول أن الاتجاه العام السـائد حاليا هو الاتجاه نحو الشعور بالمسئولية الاجتماعيـة . ومـن مظاهر هذا الاتجاه والمؤثر عليه زيادة المبـالغ المخصصـة

لأغراض اجتماعية ، مثل الارتقاء بالتعليم والصحة والثقافة .
هذا وقد اقتنعت المشروعات في قطاع الأعمال بأن البيئة الصحيحة لمعيشة الأفراد تزودهم بأفراد على درجة عالية من الإنتاج ومن الولاء والشعور بالمسئولية . وإذا كانت مشروعات لا زالت لا تعي مسئوليتها الاجتماعية فإنها في حقيقة الأمر تضر بعدم هذا الفهم بمصالحها الخاصة وتعرض بقاءها للخطر بنفسها .

(ج) الشعور بالمسئولية الشخصية :

ويعتبر من الأسباب التي دفعت المشروعات أيضا إلى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية ويوجد العديد والكثير من رجال الأعمال ممن يشعرون بأنهم ساهموا أو ساعدوا في إيجاد الكثير من مشاكل المجتمع الحالي وأمراضه ، ولا يتوانون عن عمل شئ ما لعلاج هذه الحالة . فبالنسبة لتلوث البيئة وما أصبح يسود البيئة من مخلفات ضارة وضوضاء يمكن لرجال الأعمال القيام بالكثير من الإصلاح والتغلب على بعض الآثار المترتبة على هذه الأمراض التي لوثت بيئة العمل والحياة في المجتمع البشري . وأيضا بالنسبة لحماية المستهلك

فإن رجال الأعمال يمكنهم المساعدة في هذا المجال لتزويد المستهلك بما يحتاج إليه من بيانات عن السلع والخدمات التي يقدمونها ، كما يمكنهم المحافظة على سلامة وصحة المستهلك عن طريق جعل سلعهم أكثر أمنا في الاستعمال الشخصي .

(د) امتلاك الموارد المالية والإدارية :

يعتقد الكثيرون أن امتلاك المشروعات في قطاع الأعمال لموارد إدارية ومالية ضخمة يمكنها من حل الكثير من مشاكل المجتمع وهناك الكثير من المشروعات التي تحقق أرباحا ضخمة ويتوفر لديها إدارة ناجحة وبإمكانها احتجاز جزء من أرباحها وتوجيهه نحو علاج مشكلات المجتمع . وكثير من رجال الأعمال يؤمنون بهذا الاتجاه ، ويرون أنه يجب عمل موازنة بين الأرباح من ناحية وخدمة المجتمع من ناحية أخرى . ولن يستطيع أن يعيش طويلا في الميدان ذلك المشروع الذي يحاول فقط زيادة أرباحه إلى الحد الأقصى على حساب التضحية بالتزاماته قبل المجتمع .

أما المشروعات التي تضحي أكثر فأكثر بأرباحها في الفترة القصيرة المدى لكي تستجيب لتطلعات المجتمع فإنها سوف تجد

نفسها في مأمن بعيدا عن القلق على مصيرها في المدى الطويل . والعكس صحيح فسوف نجد أن المشروعات التي تقلل من تجاوبها مع تطلعات وآمال المجتمع نظير محافظتها على أرباحها العالية فسوف تجد نفسها في نهاية الأمر في صدام محتدم مع المجتمع الذي تعتمد أرباحها عليه .

٥- مشروعات قطاع الأعمال واستجابتها لمسئولياتها الاجتماعية :

يمكن أن تستجيب مشروعات قطاع الأعمال لما تتحمله من مسئوليات اجتماعية عن طريق الكثير من الحلول ، وخصوصا بالنسبة لمسئولياتها تجاه المجالات الآتية :

(١) بالنسبة للفقر والتميز في المعاملة :

يمكن للمشروعات في قطاع الأعمال أن تستجيب لمسئولياتها تجاه الفقر والتمييز في المعاملة عن طريق الاعتدال في تسعير منتجاتها بما يحقق مصلحتها وفي نفس الوقت يحقق مصلحة المستهلك ولا يحمله أكثر مما يطيق . والمشروعات يمكنها أيضا أن توفر ظروف عمل مواتية للعمالة بكل مسئولياتها ويمكنها تحاشي التسبب في خلق البطالة وذلك عن طريق

تحسين الإدارة وتأمين فرص النمو والتوسع أمام المشروعات ، مما يوفر الاستقرار في العمل ويتيح فرصا جديدة للعمل .

وفي مجال آخر يمكنها المساهمة في رفع المستوى العام للمجتمع بالمشاركة في مشروعات الإسكان والتعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية وغير ذلك من الجوانب التي تخفف الأعباء المالية والمعنوية عن أفراد المجتمع .

أما في مسألة التمييز في المعاملة وعدم توفير فرص متكافئة أمام الأفراد فإن مشروعات قطاع الأعمال تستجيب لمسئولياتها في هذا الخصوص بتحقيق العدالة في المعاملة والمساواة في الشروط أمام الأفراد العاملين .

(٢) بالنسبة لبرامج حماية البيئة :

لعل استخدام السيارات يعتبر من أهم مصادر تلوث الهواء . ولقد قامت شركات صناعة السيارات بدراسة منذ سنة ١٩٥٢ في الولايات المتحدة على هذه المشكلة وسايرتها اليابان في دراسات مشابهة . وتجرى الآن تجارب على مصنع سيارات تسير بطاقة لا تؤدي إلى تلوث الهواء وتحذو الشركات في الصناعات الأخرى حذو شركات صناعة السيارات في هذا

المجال حيث تعمل على التقليل من الأسباب المؤدية إلى تلــوث الجو .

أما بالنسبة لتلوث الهواء فإن الشركات المعنية بهذه المشــكلة تسعى حاليا في الدول المتقدمة إلى الوصــول والكشــف عــن وسائل كيميائية وفيزيائية للتخلص من الفضـــلات الصناعيــة وتحويلها إلى مواد غير ضارة . وكذلك الحال بالنسبة لمشــكلة الضوضاء فإن الكثير من الشركات الصناعية تسعى حديثا إلــى الكشف عن مصادر جديدة للتقليل من الضوضاء الصادرة مــن مختلف الأجهزة .

(٣) بالنسبة لبرامج حماية المستهلك :

وتسير هذه البرامج في اتجاهين : اتجاه نحو إمداد المستهلك بكافة البيانات والمعلومات . واتجاه آخر لتوفير سبل الأمان في السلع والخدمات .

ومن مظاهر الاهتمام بشكاوى وآراء المستهلكين في طلــب بيانات عن كل ما يتعلق بالسلع التي يتعاملون فيها نذكر علــى سبيل المثال ما حدث لسيارة كورفير Corvair والتي أنتجتــها شركة جنرال مورتورز فإن البيانات التي أصدرتها الشركة عن

تلك السيارة وما تلقته من العملاء من انتقادات عن عيوب فنية ظهرت في تلك السيارة بعد نزولها إلى السوق جعل الشركة تسحب السيارة من الأسواق ثم تتوقف كلية عن إنتاجها . وهذا يؤكد حرص الشركات على تأمين عامل السلامة والأمان في السلعة المنتجة استجابة لرغبات العملاء لأن سلامتهم سلامة لمركز الشركة أو المشروع .

٢- الجانب الفني :

وهو الذي يعبر عن التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة. وتتكون التكنولوجيا من شقين :

- الهيكل أو الأجهزة ، وهي كافة الآلات والمعدات والأدوات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها الصناعية والتجارية .
- البرامج أو المحتوى ، وهي الطرق والأساليب التي تشغل الآلات والمعدات بالكفاءة الواجبة ، أي بأقل التكاليف والوقت والمجهود .

وغالبا ما يؤثر الجانب الفني على الشكل التنظيمي الذي تأخذه المنظمة ، وكذلك على سيكولوجية العاملين .

٣- الجانب الإنساني :

والذي يتكـــون من ســـلوك الأفراد العـــاملين بالمنظمـــة – فرادى وجماعات – ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة حاجاتهم التي يريدون إشباعها والوسائل المختلفة للإشباع . والعلاقات التي تنشـــأ بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها . وديناميكية التنظيـم غير الرسمي . ويعتبر الجانب الإنساني للمنظمة ذات تأثير كبـــير على أهداف المنظمة وإنتاجيتها ومدى تقدمها .

٤- الهيكل التنظيمي :

وهو البناء أو الشكل الذي تتخذه المنظمة لتقـــوم بأعمالـــها وتحقق أهدافها . ويقوم الهيكل التنظيمي على التخصيص وتقســـيم العمل والتنسيق بين الوظائف والأنشطة المختلفة . وذلك في إطـــار السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال وخطوط ســـير العمـــل . ويوضح الهيكل التنظيمي في شكل خرائط رئيسية وفرعية تصـــور الوظائف والأنشطة وقنوات الاتصال الرســـمية ، محـــددة الأدوار والمناصب الإدارية المنوطة للوحدات المختلفة التي يتكـــون منـــها الهيكل التنظيمي .

٥- الموارد والعمليات التشغيلية :

وتتكون من الأموال والأفراد والمعدات والخامات والمعلومات والأساليب والوقت المتاح للإنتاج أو أداء الخدمات . ولا يمكن نسيان السوق التي تتخذها المنظمة مجالا لأنشطتها وموردا لأرباحها .

ومن ناحية أخرى تعتبر الوظائف التشغيلية أحد المكونات الهامة للمنظمة مثل : إدارة وظيفة الإنتاج ، إدارة وظيفة التسويق ، وإدارة وظيفة الأفراد ، وإدارة وظيفة التمويل .

رابعا : أنواع المنظمات :

يصنف الباحثون المنظمات إلى أنواع مختلفة مستخدمين في ذلك مقاييس متباينة . فعندما تتحدد خصائص المنظمة بالتفكير الرشيد والمثالية وتوزيع السلطة هرميا ، فهذا تعبير عن المنظمة البيروقراطية ، والتي تأخذ شكل منظمة رسمية للأعمال ذات وظيفة محددة ، وتعمل في مجال الوظيفة العامة .

وقسم " بارسونز " المنظمات حسب الوظائف التي تؤديها للمجتمع ويطلق عليه التقسيم الوظيفي .

أما " أتزيوني " فيصنف المنظمات طبقا لنوع السلطة أو الرقابة التي تمارسها إدارة المنظمة على بقية الأعضاء ، ومدى استجابة الأعضاء لهذه السلطة أو الرقابة .

أما " بلاد – سكوت " فيقسمان المنظمات حسب المستفيد من المنظمة وأصحاب المصالح .

وكذلك هناك من يقسمها إلى نموذجين : النموذج الميكانيكي ، وأهم ما يميزه التخصص الشديد والتقسيم المحدد للعمل ، والنظام الرسمي للاتصالات ، والرقابة المحكمة الموزعة على الهرم الإداري . والنموذج العضوي الذي تتوافر فيه المرونة

في تحديد السلطات والمسئوليات والتغير النسبي في الاختصاصات ، وحرية انسياب المعلومات .

وهناك الكثير من التقسيمات حسب العلاقة مع البيئة ، وحسب التكنولوجيا ، إلا أننا سنعرض التقسيمات الأساسية الدارجة ، وذلك كما يلي :

(أ) التقسيم الوظيفي :

ويندرج تحته أنواع المنظمات التالية :

١- المنظمات الاقتصادية : وهي المنظمات الصناعية والتجارية التي يكون مهمتها التكيف مع البيئة المحيطة ، وذلك بالقيام بأنشطة الإنتاج والخدمات وتوزيعها .

٢- المنظمات الحكومية ، والهيئات السياسية ، والأحزاب : وتقوم بتحقيق الخدمات والأهداف الاجتماعية ووضع النظام السياسي وإرساء قواعده ، ووسائل تنفيذه .

٣- المحاكم ومكاتب الشرطة : ومهمتها تنظيم العلاقات القائمة بين وحدات المجتمع المختلفة أفرادا وهيئات . والحفاظ على توازن هذه العلاقات . وكذلك المستشفيات حيث أنها تعمل على مقابلة الحاجات الصحية للأفراد .

٤- المنظمات التعليمية كالمدارس والجامعات ، والمنظمات التطوعية والدينية : وتقوم هذه المنظمات بصيانة ثقافة المجتمع ونقلها للأجيال خلال السنين .

ومن المعروف أن الحكومة ، معبرا عنها في الاصطلاح الإداري بأجهزة الإدارة العامة ، إنما تعمل على تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع . وعلى ذلك فهي تعني بكافة الأعمال التي يقوم بها المواطنون ، أو تؤديها الأجهزة تحت إمرة الحكومة ، والتي لابد وأن تعمل في إطار السياسة العامة التي تقررها الدولة وصولا إلى الأهداف التي يبتغيها . ومن هنا نشأت المنظمات الحكومية التي تمتلكها الدولة سيان في مجال الإنتاج أو الخدمات .

أما منظمات الأعمال الصناعية والتجارية التي ترجع ملكيتها للأفراد ، فهي تستهدف الربح فحسب ، فإن هذا الربح يتحقق من خلال ما تقدمه من خدمات نافعة للمجتمع تؤدي إلى إشباع حاجات مادية أو معنوية عند أفراده أو عند قطاعات منه .

وعلاقة الدولة بمنظمات الأعمال بصفة عامة تهدف إيجاد التوافق بين مصلحة الدولة ومصلحة الجماعة أو الأفراد .

ومن هنا ينشأ الدور الحقيقي للدولة في الإشراف على منظمات الأعمال ، فالتدخل السافر للدولة في الأعمال قد ينأى بها عن التوازن الطبيعي ، ويخرج بالحكومة عن كونها جهازا إشرافيا إلى أن تصير جهازا تنفيذيا . وهذا ما لمسناه في فترة سابقة للحكومة تنتج وتسوق وتوزع وتبيع ، وأصبحت تعالج المشكلات بأدوات عقيمة ، مثل إنشاء أكشاك للفول والطعمية ، والقيام بإعداد حفلات جماعية للزواج ، وإنشاء صندوق لشبكة الزواج ، ... الخ . ومن هنا كانت السياسة المثلى لنقل ملكية أدوات الإنتاج إلى القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة . مع احتفاظ الدولة بملكية المنشآت الحيوية وكثيفة رأس المال . ودورها الرقابي بمراقبة الأحداث ، فإذا استشعرت خطرا ما ، فإنها توسع من نطاق رقابتها وتفرض سلطانها لتصحح ما يعوج من سلوك .

والأمثلة كثيرة على تدخل الدولة إذا ما تعارضت مصلحة الأفراد مع مصلحة المجتمع ، مثل :

- التدخل لمنع الاحتكار في يد فئة قليلة .
- التدخل لمعاونة بعض المنظمات الخاسرة .
- التدخل من أجل المحافظة على فرص العدالة الاجتماعية .

- التدخل من أجل الأمن الغذائي والصحة العامة .

وعلى ذلك يتضح أن دور الحكومة كبير في مساعدة منظمات الأعمال في الآتي :

- توفير بيانات ومعلومات .
- حماية بعض المنظمات من بعضها البعض .
- تقديم معونات مالية أو قروض مشروطة .
- تهيئة المنافع العامة (مشروعات البنية الأساسية) .

(ب) التقسيم حسب الطائفة المستفيدة :

ويمكن تقسيم المنظمات طبقا لأصحاب المصلحة كالآتي :

١- الجمعيات الخيرية والتعاونية والنقابات المهنية والنوادي ، وذلك حسب الأعضاء أو المشاركين في المنظمة .

٢- المنظمات الصناعية ، ومنظمات تجارة الجملة والتجزئة ، وذلك حسب أصحاب الأعمال وطبقة الإدارة .

٣- منظمات الخدمات كالمستشفيات والمدارس والجامعات ومراكز الخدمة الاجتماعية ، وذلك حسب العملاء أو المستهلكين أو جمهور خاص .

٤- مكاتب الحكومة ومنظمات الشرطة والقوات المسلحة ، وذلـــك حسب الجمهور الكبير أو الناس على درجة العموم .

وجدير بالذكر أن مثل هذه التقسيمات أفرزت أنواعـــا مـــن الإدارة والأنمـــاط القياديـــة للمنظمـــات . مثـــل إدارة الأعمـــال ، والإدارة العامة . حيث أن إدارة الأعمال تهدف إلى الربح وتكـــون أدواتها من خلال مجالس الأدوات ، وتنظيماتـــها أكـــثر مرونـــة ، وتحدد مجالات بشكل موسع في الصناعة والتجـــارة . أمـــا الإدارة العامة فتهدف إلى خدمة المجتمـــع وتكـــون أدواتـــها مـــن صنـــع الحكومات ، وتنظيماتها تتميز بالتعقيد والهرميـــة وكـــبر الحجـــم والمركزية ن وتحدد مجالاتها في الخدمات العامة .

أما على المستوى الدولي ، فـــهناك المنظمـــات الإقليميـــة والمحلية ، والمنظمات الدولية ، كما يلي :

المنظمات الدولية :

لم يكن معروفا من قبل أن هنـــاك منظمـــات دوليـــة غـــير منظمات الأمم المتحدة ، والتحالفات السياسية العالمية . لكـــن فـــي نهاية هذا القرن ظهرت منظمات دولية اقتصادية وتطوعية ، ولـــها

من السمات والخصائص ما يميزها عن مفهوم المنظمة بشكلها التقليدي .

ومن أبرز السمات المميزة للمنظمة ، نعتها بالمنظمات متعددة الجنسيات وذلك عندما ظهرت المجموعات الاستثمارية الكبيرة ، والتي تنوعت محفظة استثماراتها من حيث الانتشار الجغرافي ومجالات الأنشطة ، مع سيادة الوضوح في مدى عالمية الاقتصاد ، وظهور سوق واحدة تسمى السوق العالمية ، والتي تتكون من مجموعة من العملاء على رأسهم العميل العالمي .

وتختلف المنظمة الدولية من حيث نماذج الملكية ، والاستثمارات الموجهة في مجال البحث والتطوير ، وأشكال الإدارة ، حيث ظهرت فروع جديدة في علم الإدارة عن : الإدارة الدولية ، وخصائص المدير العالمي ، والتسويق الدولي ... الخ . بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه البنوك في مجال المنظمات الدولية وتدعيمها حيث ساعد ذلك على قيام هذه المنظمات بالاستثمارات في الدول الأخرى ، والاندماج والتكامل بين الأنواع المختلفة منها . حيث رأينا إبرام الصفقات العالمية ، التي فاقت في مقدارها صفقات السلاح في دول البترول .

وكذلك يمكن القول أن المنظمات الدولية تعتمد على البنية التكنولوجية العالية العالمية التي توفر استقراء الأسواق ، وتحديد سياسات اختراقها . حيث أنه يتضح أن هذه المنظمات تعتمد بشكل صارم على مخرجات عمليات المسح الإحصائي داخل الدولة الأم أولا ، ثم متوجهة إلى الخارج . حيث يكون تدفق التكنولوجيا من المؤسسين لها إلى الشركات التابعة مباشرة .

وقد ظهر – أيضا – اصطلاح إدارة التقسيم الدولي للعمل ، والذي يشير إلى نمط توزيع الأدوار والتخصصات الاقتصادية بين الدول . بحيث يصبح لكل مجموعة دور محدد في السوق العالمية بحسب إمكانياتها . ويعمل هذا التقسيم لصالح أقلية الدول المتقدمة مقابل أغلبية الدول النامية . ويقوم هذا التقسيم على تجزئة العملية الإنتاجية ، بحيث تنفذ على مراحل ، مع إعادة توزيع هذه المراحل جغرافيا على المستوى العالمي . بمعنى نقل بعض الأنشطة الصناعية إلى الدول النامية ، بما يشمله من مزايا أو قيود ومخاطر على هذه الدول .

وجدير بالذكر أن المنظمات الدولية تحاول الحفاظ على أصولها الوطنية ، حيث أنها في الغالب لا تنتصل من جذورها

الوطنية وبمعنى آخر أن كل شركة دولية تحمل حقائبها التي أتــت بها من أوطانها وتتحرك بها في الحدود الدوليــة . إلا أن السـؤال الذي يطرح نفسه – إلى الآن – هل تحــافظ الشــركات متعــددة الجنسيات على جذورها الأصلية ، أم تتحول بالكامل إلى شــركات عالمية لا تنتمي إلى وطن محدد ؟ وهذا ما يجعل أنه من الحتمــي على المسئولين في الدول النامية من دراسة أنماط هذه الشركات من الناحية القانونية في المستقبل ، وكذلك مــدى تــأثير ذلــك علــى استراتيجيات تشغيل العمالة والمحافظة عليها . وهل يمكن للشركات المحلية استخراج أفكار عالمية تساعدها على النهوض والمناقشة ؟

وأخيرا . يمكن القول أن هناك علاقة قويــة بيــن أهــداف المنظمات عامة ، وبين ظهور ما يسمى بالمنظمات الدولية . ففــي مرحلة الإنشاء وظهور المنظمات الدولية متعــددة الجنســيات ، يمكن أن نتصور معا ، أن سياسة المنافسة العالمية منذ زمن طويــل ، قد جسدت إلى حد كبير هدف البقاء للأصلح . ومن ثــم أصبــح هناك منظمات بعينها في أمريكا – خاصة – وأوربا يمتد عمرهـــا ليصل إلى مائتي عام . وهذه الشركات الآن هي التي امتدت عــبر الحدود وأصبحت ذات فروع متعددة ومتغلغلة في كل دول العــالم .

لأن القائمين عليها عملوا منذ البداية على بنـــاء شــخصية ثقافيــة لمنظماتهم تتغلغل داخل عقول الأفراد القائمين على تنفيذ أهدافـــها وتنتقل من جيل إلى جيل . في حين أن هناك منظمات اعتمدت فقط على شخصية المديرين بها ، الأمر الذي أدى إلى وفاتها واندثارهـا مع أول فقدان لمثل هذه الشخصيات ، سواء بالوفاة أو النقـل أو أي أسباب أخرى . وبالتالي فإن الشـــركات الكبـيرة الطموحــة ذات الأسماء الرنانة والرموز الصامدة ، هي تلـك المنظمـــات التــي غزت العالم بفروعها ونظمها واستثماراتها ، وأصبح يطلق علـــى معظمها اليوم المنظمات الدولية أو متعددة الجنسيات .

خامسا : المنظمات الحديثة :

سواء تولى القائد أمر جماعة سبق تنظيمها ، أم كان عليه أن يكون جماعة جديدة ، فينبغي أن يعرف بجلاء ما يعنيه التنظيم . وقد يجد أن تلك الجماعة سبق أن كان لها قائد ، ولكن هذا القائد لم يكن يفهم معنى عملية التنظيم . فعليه حينئذ أن ينظم جماعته كما لو كانت جماعة جديدة ، فيما عدا أن أفرادها سوف يعرف بعضهم بعضا معرفة جيدة . وإذا كان عليه أن يكون جماعة جديدة مؤلفة من أفراد لا يعرف كل منهم الآخر ، فيجب أن يساعدهم على التنظيم .

وكثيرا ما تعتبر التنظيمات هيئات أو منظمات غير مرنة تقريبا بل جامدة في الغالب . فعندما نسأل ماذا يراد بالتنظيم ، فإننا نشير إلى رسم تنظيمي ، أو شكل يبين مختلف الوظائف والإدارات أو الأقسام وخطوط السلطة والأمر على أنه التنظيم ، غير أن هذه مجرد رسوم وأشكال لا تدلنا على ما يقوم به التنظيم ، أو عن كيفية عمله .

ولا يمكن أن يحدث التنظيم أو لعب الفريق أو العمل الجماعي ما لم يفهم كل عضو ما نظمت الجماعة لعمله وكيف

يمكنه أن يعمل في الجماعة بهذه الطريقة المتداولة . ونستطيع أن نقول في الحقيقة إن ما يجعل الأفراد أعضاء في التنظيم هو الرأي والاعتقاد والأمل والطموح المشترك الذي يترجمه كل منهم في أدائه ، مسهما باشتراكه الفردي في أداء الجماعة لكي يصبح منظما ومتصلا ، وليمكنه تأدية وظيفته على نحو منتج .

دعنا نفكر في فرقة موسيقية مكونة أحيانا من مائة موسيقار أو أكثر : قد تعلم كل منهم أن يعزف على آلته الخاصة كالفيولين ، والكمان الجهير ، والكمان الكبير الخافت الصوت ، والترومبون ، والبوق . والناي ، والمزمار ، والمرنام ، والطبلة ، والصنجان ، وما إلى ذلك . وبالمشاركة على انفراد ثم العمل معا فإنهم يتعلمون التزامن والمزج والعزف في وقت واحد . ويجب أن يعزف كل موسيقار على آلته الخاصة به في وقت صحيح وفي تتابع دقيق ، وقد تكون هذه الأصوات الفردية في حد ذاتها غير منتظمة ، أو متنافرة ، وغير متآصرة أو مملة . ولكن عند مزجها بأصوات أخرى في الوقت الصحيح فإنها تصبح أحيانا موسيقى ذات قوة واحتمال رائعين . وهذا ما يحدث أيضا في جماعة " كورال " يغني فريق منها .

ونحن نرى التنظيم هنا مرة أخرى كنموذج مرن وتشـــكيل مستمر ، ولكنه دائم التغير ، وهو جماعة نشطة وديناميه . وهـذا لا يحطم أو يقلل من فردية الذين يتكون منهم الكل ، ولكنه يمكنهم مـن تحصيل ما لم يستطع واحد بمفرده أن يحصله ، وذلك عن طريـــق نشاطهم المتماســك والمتبــادل . ويفهم كل موسيقار وكـــل مغـــن بوضوح كلا من التكوين الكلي ، وكذلك اشتراكه الفردي في ذلـــك الكل . ولديه اعتقاد في أهمية دوره وعدم الاستغناء عنه ، ويـــأمل في الوقت نفسه أن يستجيب الآخرون بطريقتهم إلى أدائه ، وبذلـــك يساعدونه على أن يسهم مع المجموعة بفعالية وجدوى . ويمكنه أن يحترم نفسه ، وأن يجد تحقيق آماله في أن يكون موسيقارا ممتـــازا أو مغنيا ماهرا ، باشتراكه في ذلك الأداء المنظـــم للجماعـــة ، لأن الجماعة تتطلب أحسن جهوده ، وفي نفس الوقت تمكنـــــه مـــن أن يستثير جهودا مماثلة من غيره في الجماعة . ولا نستطيع أن نؤكـد بشدة هذه العلاقة المتبادلة ، فليست كما قد يكون بين شخص وآخـو (كما توجد في الصداقة وفي الزواج وفـــي علاقـــات الأطفـــال بوالديهم ، حيث يكون لها دينامياتها وإنجازاتها الخاصة) . وهـــي في الجماعة الموسيقية علاقة الفرد بكثير غيره ، وكذلـــك علاقـــة

الكثير بكل فرد ، دون ضياع لذاتيته أو فرديته أو احترام ذاته ، كما يوجد في كثير من أنواع التنظيمات الأخرى .

ولكننا نصل هنا إلى مأزق في هذا النوع من التنظيم وما نسميه قائدا أو موجها لفرقة موسيقية أو جوقة للغناء ، فمن حيث التصور ، فإنه يعمل كتجسيم لآمال كل موسيقار وإيمانه بأهداف الفرقة الموسيقية ، ولرغبة القائم بالأداء في توزيع ألحانه مع الآخرين . وإذا ما وثق كل واحد منهم في الموجه ، واعترف بأن توجيهاته ضرورية لأداء الجماعة فإنه ينخرط تماما في الأداء مسهما فيه بنشاط . وإذا دعم عضو الفرقة الموسيقية بالثقة في قدرة الموجه الموسيقية ، وبآماله في جودة أدائه ، فإنه سوف يتقبل النقد ، بل والزجر الحاد والتوجيهات الشديدة ، لأنه يعرف أن كل هذا إنما يهدف إلى ما يسعى إليه هو وزملاؤه من العازفين ، ألا وهو جودة الأداء الجماعي . وفي بعض الحفلات الموسيقية قد يجلس موسيقار لعدة ساعات دون أن يعمل شيئا حتى تحين اللحظة التي ينبغي أن يعزف فيها مقطوعة قصيرة ، وربما كانت لحنا أو لحنين ، مما قد لا يسمعه أحد من المتفرجين ولكنه يعرف أن إسهامه الموجز إنما هو ضروري بالنسبة للمجموعة . ويؤيده في

ذلك اعتقاده في مثالية الأداء المكتمل تقريبا لهذا التكوين الموسيقي وكذلك ثقته بنسفه بأنه يقوم بدوره . وهي ثقة مشتقة من إيمانه الموجه بقدرته وتوقعه الهادئ بأنه سوف يقوم بالأداء في اللحظة المناسبة ويحقق ما كان متوقعا منه .

ومع أن الفرقة الموسيقية مثال طيب لما نحاول أن نفهمه كتنظيم إلا أنها ليست المثال الوحيد . فالعمل المشترك كاللعب الجماعي ، والجماعة المسرحية المتزنة ، والفريق المكون من الجراحين والممرضات والمخدرين – ويشترك أفراده بعضهم مع بعض في حجرة العمليات – تعتبر تشكيلات تنظيمية مشابهة حيث يبذل الأفراد قصارى جهدهم فيما يسعى إليه الجماعة . وثقتهم بأنفسهم ، واعتماد كل منهم على الآخر يعينهم ويهديهم ويوجههم وينظمهم ويمكنهم من استخدام طاقاتهم ومهاراتهم . ولكن هذه الجهود يستثيرها ويدعمها شخص يعمل كقائد لهم ، مهما يختلف الاسم أو اللقب أو الوظيفة التي قد يشغلها . وأحيانا قد يعزف موسيقار لحنا منفردا أو مع غيره من الذين يصاحبونه أو يمزجون أو يوازنون عزفه عندما يتولى قيادتهم . وكذلك فإننا نجد في ناد أو في لجنة أفرادا من مجالات ومهارات وخبرات مختلفة ، يستطيع

كل منهم أن يسهم وأن يأخذ زمام الأمر في التوضيح والتخطيط واقتراح القرارات ويستثير بدوره إسهام الآخرين . وهذا ما نعنيه بتناوب عملية القيادة .

وينبغي أن نفكر قليلا في كلمة " يستثير " إذا ما قورنت بكلمات أخرى أكثر شيوعا منها مثل : يأمر ، ويقود ، ويوجه ، ويسبب ، وينبه ، ومصطلحات مشابهة تفخم شخصا ذا سلطة أو نفوذ يصدر الأوامر ويعطي التوجيهات ويحث أعضاء جماعته ، أو بتعبير حديث " يدفعهم " وتتضمن جميع هذه المصطلحات نوعا مختلفا من التنظيم ومن علاقة الأعضاء بالقائد . وهذا ما يحدث عادة في جماعة أكثر جمودا وممانعة حيث يتحكم في الأداء بصفة مبدئية عن طريق المكافآت والعقوبات وعن طريق الخوف والطاعة والقبول الفاتر المتبرم . وقلما يكون القائد في مثل هذه المواقف موجها أو الرئيس المنتخب للفريق أو الأول بين أفراد متساوين ، أو كما تعبر عنه العبارة اللاتينية القديمة " الأول بين رفاقه " . ومثل هذا القائد قد يرغم أعضاء الجماعة أو يضغط عليهم أو يهددهم بالعقاب أو يعدهم بالجزاء الطيب ، معتمدا في ذلك على الإطار التنظيمي للجماعة وعلى سلطته وقوته وحقه في الفصل ،

أو الطرد ، أو حجز المكافأة ، كطريقة للحفاظ على وحدة صف الأعضاء . وعلى العكس من ذلك ، فالقيادة التي نناقشها هنا تهتم بتكامل الأفراد لكي يشعروا مبدئيا بأنهم أعضاء في الجماعة يخلصون لقائدهم . وتؤدي مهارة القائد في الاحتفاظ بإحساس أعضاء جماعته بالانتماء وبالعمل الجماعي إلى دعم الروح المعنوي للجماعة . ويتناقص ذلك مع ممارسة الاعتماد على طاقة الفرد أو ولائه للقائد كاهتمام أساسي .

وعندما نتحدث عن حث الأفراد على المشاركة الكاملة الفعالة في الجماعة.، فإننا لا نهتم أساسا بتنظيم غير شخصي ، بل نهتم بأشخاص على قيد الحياة لكل منهم شخصيته ، بآماله وأمانيه ومطامحه ومشاعره التي يستثيرها القائد ليوجهها في طريق محدد ، كما أنه يرشدهم إلى أداء ما هم مستعدون له أو متحمسون لتحصيله . وقد يتطلب من أحد الأشخاص أداء أحسن ، وذلك بتوجيه نقد صادق إليه يجعله يتحقق من فشله في العمل بما يتفق مع مستوى طموحه ، ويبين له كيف يمكنه أن يتحسن ويتقدم . ولذلك فإنه سوف يتقبل مثل هذا النقد الموجه البناء . والشخص الذي ينقد على هذا النحو سوف يحاول بجد وعناية تحسين أدائه ،

سواء أكان موسيقيا ، أم رياضيا ، أم كان عمله رقصا ، أو تمثيلا ، أو تعلما ، أم معاملة لأحد المرضى . إلا أن هذا النوع من الاستثارة ، والحث عادة يحدث في شكل معين من التنظيم الجماعي .

ويقدم هذا الوصف للعمل الجماعي المشترك – مثل تنظيم أشخاص مختلفين ومهارات متباينة في موضوع موسيقى مشترك – مفهوما ديناميا لما نعنيه بالتنظيم . كما أنه يساعدنا على أن نرى الوضع والموقف والتشكيل والسياق الذي تحدث فيه القيادة . ويمكن أن يقارن بما هو مألوف من أفكار عن التنظيم كعملية قهرية استبدادية يسيطر فيها القائد من خلال إطار جامد إلى حد ما من القواعد والقوانين والعقوبات والطاعة . ويمكن أن يكون التنظيم – وغالبا ما يكون – ذلك النوع من التشكيل الذي يعمل فيه الأفراد ويطيعون ويقومون بأعمال ، مهيئين أنفسهم إلى الحد الذي يجدونه ضروريا لعمل ما يؤمرون به . وعادة لا يفعل القائد في مثل هذا الوضع شيئا أكثر من مجرد نقل الأوامر والإشراف على جماعته ومتابعتها في تنفيذ هذه الأوامر ، حتى يمكنه كقائد أن يرضي أوامر رؤسائه ومديريه . وأحيانا يعرف أولئك الذين يطلب منهم

تولي زمام القيادة أو من يقومون بدور القائد هذا النوع من التنظيم فقط . ويظهرون هذا النمط من القيادة على الرغم من أنهم يستدعون للعمل في وضع مخالف ومع أفراد ليسوا تحت نفس القيود والإكراه ، كما هي الحال في هذه التنظيمات الجامدة .

وتعمل المجموعات أو الفرق الموسيقية وما يشابهها من الجماعات من حيث تنظيمها من خلال أهداف مشتركة ومن خلال مطامح كل عضو في الجماعة كل عضو في الجماعة . ولذلك فإن مثل هذه التنظيمات تتطلب أغراضا وأهدافا معدة بوضوح ومفهومة جيدا ، يقبلها كل عضو في الجماعة ، لا لأنها مفروضة عليه ، بل كأهداف وأغراض ومثل ينضم إليها الآخرون في العمل من أجلها ، ولكن لكل منهم طريقته الخاصة . ثم يجد بعد ذلك في ظل القيادة الحسنة أن طريقته وطرق غيره من الأعضاء تمتزج وتنصهر معا ، حتى يمكنه أن يعمل وأن يفكر مع الجماعة في شيء من التوافق . وذلك أفضل من يخبره القائد بما يتوقعه منه وكيفية القيام به . ويحتاج ذلك إلى بعض الوقت ، وإلى احترام أفكار الآخرين والرغبة في الاستماع إليهم كما يستمعون إليه لكي تصبح أي فكرة أو هدف مفهوما بوضوح ويقبله كل منهم على أنه

هدفه . وينبغي أن يتوافر لديه الوقت وثقته بالقائد وغيره من أعضاء الجماعة عندما يفسر هذه الفكرة المشتركة أو يترجمها ويفسر هدف الجماعة بطريقته الفردية في التفكير والشعور . وواضح أن الفرد قلما يستغني عن أفكاره الشخصية ، وأن يتخلى تماما عن أغراضه الخاصة ، ولكنه إذا عرف أن شخصيته وفرديته من الممكن أن تتحقق داخل نطاق برنامج الجماعة ، فإنه سوف يكون قادرا على الاشتراك بحرية وفاعلية ، وخاصة إذا اعترفت الجماعة وقائدها بمشاعره وجهوده الفردية وتقبلوها . وفي نمثل هذه الحالة على القائد أن يساعد الجماعة على فهم العضو كما سنرى فيما بعد .

وكلما قل تعرض أعضاء الجماعة للضغط والإكراه - كما يوجد غالبا في التنظيمات العسكرية والصناعية وغيرها من التنظيمات التي تتميز بالصلابة في أهدافها وأغراضها - كانت أهدافهم وأساليبهم الشخصية الفردية أكثر أهمية ، وبالتالي فإن الجماعة تكون أكثر دينامية . وإذا لم يجبر الفرد على الاشتراك ولم تستبد به السلطة أو الخوف من العقوبات أو الطرد ، فإنه يمكنه أن يحتفظ بطرقه الفردية الخاصة به في التفكير والعمل والشعور .

ودور القائد هو أن يكفل هذه العملية مشجعا كل عضو على الاحتفاظ بفرديته ، مع أنه يشترك في الوقت نفسه مع الجماعة في التفكير والتخطيط .

وكثيرا ما نتشبث بفكرة ما ، ونصر على طريقتنا الخاصة في العمل ، ونحاول أن نعترض سبيل الآخرين أو نخضعهم ، لأننا لا نعرف كيف نتخلى عن أساليبنا الفاشلة دون أن نحس بالإهانة أو الهزيمة كأشخاص يقلون عن غيرهم . أو لأننا لا نعرف كيف نصل إلى أهدافنا الشخصية إلا بمهاجمة الآخرين ومقاومتهم . ولا نستطيع الانتماء إلى الجماعة حتى نقدر على أن نعيد تنظيم أفكارنا وأن نتعلم كيف نعمل وكيف نصل أنفسنا بغيرنا ، وبذلك نشترك مع الآخرين ، في حين لا نزال نحتفظ بفرديتنا ووحدة شخصيتنا . وهذا أمر ممكن في تنظيم دينامي مرن عندما نفهم بوضوح أكثر ما يتضمنه التنظيم كعملية تقوم بربط الجهود الفردية وتجميعها نحو الأهداف المشتركة لأعضاء الجماعة . ولكننا نحتاج إلى التشجيع والاطمئنان لكي نتخلص من فرض أنفسنا على الآخرين أو نقلل منه ونتعلم كيف نعمل معهم .

ونرى هنا للمرة الثانية كيف يساعدنا هذا المفهوم الدينامي للتنظيم على أن نتحقق من أن تنظيم الجماعة إنما يحدث عن طريق الانضمام إليها واستساغة غرضها الجوهري وأهدافها وأساليب عملها . وهذا ما نعنيه عندما نتكلم عن " ديناميات الجماعة " فهي تستثير النمو الفردي والعمل الذي ينتج عن العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الجماعة كما تتحكم فيها أو توجهها أغراض الجماعة وأهدافها . وإذا نظرنا إلى فريق كان من الواجب عليه أن يكون قد " عصر ذهنه " وتلقى تدريبا وتعليما لمدة طويلة ، وقام بممارسة فعالة – لكي يصبح فريقا بمعنى الكلمة ويحقق شيئا من التنظيم – لوجدنا عملية تتضمن جميع أعضاء الجماعة ، ولكن بأساليبهم الفردية في المشاركة . ونادرا ما يتكون التنظيم من أولئك الذين يتساوون من حيث يقظتهم واستجابتهم ومهاراتهم وقدرتهم على القيام بأي وظيفة من الوظائف أو الأعمال المختلفة ، فالحقيقة أن التنظيم ، مثل الكائن الحي ، في أنه يصبح ممكنا فقط إذا توافر شيء من التخصص والتمايز وتقسيم العمل ، مثل القلب والرئتين والمعدة والذراعين والساقين والجهاز العصبي . ومع ذلك فليست التنظيمات الإنسانية نماذج موروثة أو نظرية ، ولكنها تنمو

وتكتسب بالتعلم . ويجب على الذين يكونون إحدى المنظمـــــات أن يتعلموا كيف يفكرون معا لكي يشتركوا فـــي ذلـــك التنظيـــم . ولا يحتاج التنظيم أن يكون محكما أو فنيا إلى حد كبير كإحدى الفـــرق الموسيقية ، ومع ذلك فإذا كان عليه أن يتصف بحيوية وبقدرة على العمل المتواصل وبزيادة نشاطه في كل ما يحاول القيام به ، فـــإن المشاركة في الأفكار والافتراضـــــات والتوقعـــات تعتـــبر أمـــرا ضروريا . ففي تنظيم من نمط عسكري ، فإن أفراده يعطون اليـوم تعليما وتثقيفا مبدئيا وتوجهها فرديا لما يكون من المفروض عليـــهم أن يعرفوه ، وأن يغتقدوا فيه ، ويوضح لهم كيف يعملون . إلا أنـــه غالبا ما يطلب منهم ذلك مع فرصة ضئيلة للسؤال والتعبـــير عـــن شكهم وللبحث عن توضيحات أكثر .

وعملية تنظيم الجماعة هذه – بخلقها لإطار مشترك للعمـــل الجماعي من حيث الأفكار والأغراض والعلاقـــات المتبادلـــة – لا تعطي للجماعة نماذج العمل الأساسية فحسب ، ولكنها تقيم أيضـــا نوعا من علاقات القيادة ، حيث تعمل فيه الجماعة ، وحيث يجـــب على القائد أن يقوم فيه بدوره . ويستغرق كل هذا وقتـــا ، ويبـــدو أحيانا كما لو كان عملية لا نهاية لها ، حيث يسأل كل عضو فـــي

الجماعة تلو الآخر بعض الأسئلة أو يعترض أو يقدم وجهات نظـر متباعدة أو معارضة ، ويجادل ويحاج ويصبح مثارا مـن الناحيـة الانفعالية أو متبرما أو مبتعدا عن الآخرين . وهذا يبلـو صـبر القائد ويخبر ولاء أعضاء الجماعة الذين قد يودون بطريقة سرية أو علنية أو ينهوا حديثا طويلا لأحد الأعضاء حتى يمكنهم الاستمرار في عملهم . ولكن عندما يتصرف القائد بسرعة ، ويحاول أن يجـد مخرجا للموقف وذلك بتوسله باتفاق ليسوا على استعداده له ، فقـد تنتظم الجماعة ، ولكن بدون الإجماع الذي يوجـد وحـده تنظيمـا متماسكا ديناميا .

وغالبـا مـا يبقى عضو أو أكـثر مـن عضـو ، غـير واضحين ، أو غير مقتنعين ، أو عاجزون ، عـن أن يـروا مـن جانبهم ما تسعى الجماعة إليه . وما تفترضه كنوع مـن الإطـار المرجعي الأساسي . وعندئذ فإن هؤلاء الأعضـاء قـد يعوقـون الجماعة ، بل قد يفسدونها من غير قصد ، فهم ليسوا منتظمين الآن داخل الجماعة ، ولم يستمالوا أو يقتنعوا ، ولذلك فهم عاجزون عـن الاستجابة إلى الجماعة وقائدها كأعضاء يشتركون فـي الجماعـة بفاعلية . وغالبا فإن هؤلاء الأفراد لا يزالون يناضلون ويقـاومون

شخصا ما في مكان آخر – مثل الوالد أو الأخ الأكبر أو المدرس – فهم يوجهون عداوتهم نحو القائد أو الجماعة دون معرفة لما يعملونه . وبالنسبة لهؤلاء الأفراد فقد يحتاجون إلى وقت طويل ليشعروا بالراحة في الجماعة ، وليعرفوا أنهم ليسوا في حاجة إلى النضال أو الوقوف في وضع الاستعداد والتأهب لكي يتقبلهم الآخرون .

ولقد أصبح من المألوف عند تكوين إحدى المنظمات أن يوضع ميثاق أو دستور بقوانين فرعية كمقرر رسمي ينتظر من جميع الأعضاء أن يتقبلوه ويطيعوه . وهذه المقررات التي تعين القوى والسلطة والقواعد والأساليب مدعومة بالقواعد البرلمانية للنظام ، غالبا ما تصلح في خلق التنظيم والإبقاء . ولكن يجب أن تفسر وتطبق هذه البيانات والقواعد الرسمية حتى تصبح فعالة . ويتكون مجتمعنا اليوم من أفراد غالبا ما تختلف معتقداتهم في السلوك ، ولهم آراؤهم المختلفة بالنسبة لما يعتبر أمانة وعدلا وصحيحا . وتبعا لذلك لا يمكننا أن نعتمد – كما كانت عليه الحال في الماضي – على الدساتير والقواعد الرسمية في إدارة التنظيمات. وقد يختلف معنى هذه الكلمات التي قد تبدو بسيطة

واضحة بالنسبة للأفراد الذين يفسرونها في ضوء معتقداتهم وأساليبهم التقليدية المختلفة .

وإذا أدركنا هذا المفهوم الدينامي للتنظيم وعرفنا أنه يتضمن علاقات أو استجابات متبادلة في الجماعة ، تصبح هي الأساليب المألوفة المعتادة عندما ننظم جماعة ونعدها للعمل . ويمكننا عندئذ أن نفهم بوضوح أكثر ما تتضمنه القيادة . وواضح أن القائد عليه أن يقود هذه العملية المبدئية . وأحيانا يلتحق القائد بجماعة سبق تنظيمها وعملها ، وقد يحتاج أو لا يحتاج إلى توجيهها من جديد نحو تأدية فعالة لوظيفتها ، ولكن إن آجلا أو عاجلا فإن كل جماعة تبدي طريقتها الخاصة في العمل التي قد يظهر فيها دور قائدها بوضوح في بعض الأحيان ، وقد يكون أقل وضوحا في أحيان أخرى ، ولكنه لا يزال ذا أهمية رئيسية .

الفصل الثاني

الإطار العام لوظائف المنظمات

الفصل الثاني

الإطار العام لوظائف المنظمات

يرجع انخفاض فعالية المنظمات عامة إلى الافتقار للرؤية الواسعة حولها ، والنظرة الثاقبة داخلها ، أو بمعنى آخر الاهتمام بوظائفها المختلفة التي تساعد على إنجاز أهدافها في ضوء رؤيتها ورسالتها .

ومن ثم فإنه من المناسب عرض الإطار العام لوظائف المنظمة تحديدا ، حتى يسهل ذلك توسيع الرؤية في البيئة المحيطة ، وامتدادها للخلف لتشمل التاريخ ، ثم منبسطة للأمام لتخطيط المستقبل . وكذلك البحث عن نوعية المديرين والهيكل التنظيمي المناسب لهذه الوظائف ، والذي تحقيق الأهداف المرجوة .

وعليه سيكون الإطار العام لوظائف المنظمة كالآتي :

أولا : وظيفة الإنتاج .

ثانيا : وظيفة التسويق .

ثالثا : وظيفة الأفراد .

رابعا : وظيفة التمويل .

خامسا : إدارة نظم المعلومات والحاسب الآلي .

أولا : إدارة الإنتاج :

الإنتاج هو عملية توظيف مجموعة محددة من مستلزمات الإنتاج وعناصره المختلفة من مواد وأدوات والآلات وأيدي عاملة عن طريق انتهاج أسلوب إنتاجي معين لإنتاج سلعة أو مجموعة من السلع . ونظم الإنتاج عديدة منها نظم الإنتاج الصناعي المعروفة ونظم العمليات الأخرى مثل عمليات التوزيع والترحيل والمستشفيات والمكتبات . فالنظام الصناعي للإنتاج إذن يمثل أحد نظم الإنتاج والعمليات والفرق الأساسي بينه وبين نظم العمليات الأخرى هو أن نظام الإنتاج الصناعي يقوم بعمليات تصنيع (عمليات تحويل ، تحليل ، استخراج ، تجميع) تؤدي إلى خلق سلع جديدة ذات كيان مادي في حين تقوم نظم الإنتاج الأخرى بأداء خدمة معينة لا يكون لها بالضرورة كيان مادي .

وفي مثل هذا النظام تختص إدارة وظيفة الإنتاج باتخاذ القرارات ذات الاتصال بعمليات التحول الإنتاجي والكفيلة بتحويل الخامات والمواد والأجزاء المصنوعة والشبه مصنعة إلى سلع جديدة بمواصفات محددة في الوقت المحدد لها وبأقل تكلفة ممكنة .

وفي الحقيقة توجد رابطة قوية بين إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى نسبة لوضع إدارة الإنتاج الاستراتيجي من حيث أن تحقيق

أهداف المنشأة الصناعية يأتي في العادة عن طريق إنتـــاج سـلعة معينة . ولكن الارتباط بين إدارة الإنتاج وإدارة التســويق يعتـبر ارتباطا فريدا وقويا لأنهما الإدارتيـــن اللتيـن تختصـــان بتحديـد مواصفات السلعة المطلوب إنتاجها وتحديد كميات الإنتاج وطريقــة وزمن إنتاجها وخزينها وتوزيعها وتمكين المستهلك مـــن حيازتــها وتقديم خدمات ما بعد البيع لذا كان من الضروري أن يكون التنسيق بين إدارتي التسويق والإنتاج بالذات تنسيقا كاملا .

النظام الإنتاجي :

مثلما تمثل إدارة الإنتاج جـــزءا مـــن الأنشــطة الإداريـــة بالمشروع نجد أن النظام الإنتاجي بالمنشأة يمثل جزءا من النظـــام المتكامل للمنشأة . وإن إدارة الإنتاج تعمل داخل النظام الإنتــاجي تحدد أنواع المشاكل والقرارات التي تواجه إدارة الإنتاج في تشغيل هذا النظام . هذا ، مع العلم بأن إدارة الإنتاج بما فيها من أنشـــطة تتعلق بهندسة الإنتاج هي التي قامت بتصميم هذا النظام في المقـــام الأول على ضوء تصميم أو مواصفات معينة للسلعة أو مجموعــة السلع المراد إنتاجها ، وليس في هذا أي تناقض إذ أنه مطابق تماما لمبدأ التنظيم كما هو معروف في الإدارة العلمية وقد قـــال أوليفـر

شيلدون (Sheldon) في كتابه فلسفة الإدارة الذي ظهر في عام ١٩٢٣ : " أن الإدارة تخلق التصميم . والتصميم هو التنظيم ، وتستخدم الإدارة هذا التنظيم " .

فالمعلومات الفنية والمعلومات المستقاة من دراسة السوق والسلعة المراد إنتاجها تحدد مواصفات هذه السلعة والكميات المطلوبة من الإنتاج . هذه المعلومات حين تخضع للدراسة من قبل إدارات التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير تؤدي إلى خطة محددة فيما يختص بمواصفات وكميات السلع المطلوب إنتاجها . تقوم على ضوء هذه المعلومات إدارة الإنتاج بتصميم النظام الإنتاجي الكفيل بتحويل هذه المعلومات إلى كيان مادي متمثل في السلع المنتجة . وتقوم إدارة الإنتاج بتشغيل هذا النظام والموارد المتاحة لخلق السلع المطلوب إنتاجها بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة .

إذن فالنظام الإنتاجي الذي يمكن تنشيطه ليؤدي إلى خلق سلع بمواصفات معينة لابد وأن يتكون من ٥ عناصر هي :

١- الماكينات والعدد والأدوات .

٢- المواد والأجزاء المصنوعة وشبه المصنوعة .

٣- الأيدي العاملة .

٤- الخدمات المساعدة (من صيانة ونقل داخلي وتخزين وخلافه) .
٥- التنظيم (الذي ينسق بين العناصر المختلفة في النظام) .

ويتم التنسيق بين عناصر الإنتاج المختلفة عن طريق تبني شكل معين من أشكال نظم الإنتاج والتي يمكن تصنيفها حسب طبيعة التصميم والأسلوب الإنتاجي إلى :

(أ) نظام الإنتاج المستمر .. (ويستعمل معه تصميما على أساس المنتج) .

(ب) نظام الإنتاج المتغير .. (ويستعمل تصميما على أساس العملية الصناعية أو تصميما وظيفيا) .

الإنتاج المستمر :

وهو النظام الذي يستخدم في إنتاج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات المتشابهة (في طريقة الصنع والمواصفات) والتي يكون الطلب عليها عاليا ومستمرا وإمكانية إيجاد التوازن بين العمليات الصناعية متوفرة بحيث يصبح الإنتاج نمطا . وفي هذه الحالة نبني نظام الإنتاج على تصميم من النوع الذي يسمى تصميم على أساس المنتج ، أي تصميمها تمليه طبيعة العمليات الصناعية

المطلوبة وتسلسلها الفني للسلعة المراد إنتاجها بحيث تكون النتيجة تصميم خط إنتاج . يتكون خط الإنتاج من عدة محطات أو مراكز إنتاج يتم في كل منها إضافة عمليات صناعية جديدة على المنتج الذي تناسب وحداته واحدة تلو الأخرى بين المراكز المختلفة في تسلسل ثابت من أول المراكز في الخط إلى أن تخرج من نهاية الخط كاملة الصنع . وفي هذه الحالة يكون الإنتاج مستمرا وللتخزين ومن ثم البيع . ومن أمثلة استعمال هذا النظام نظم إنتاج المنتجات الكيمائية والغذائية وأعمال التجميع .

ويتسم هذا النظام بعدم المرونة إذ ينبني على مواصفات محددة للمنتج كما يتطلب إيجاد التوازن بين المتطلبات الزمنية لأوقات مراكز الإنتاج المختلفة وإلا أدى ذلك إلى تراكم المواد والأجزاء بالمحطات البطيئة وانخفضت الإنتاجية لأن الإنتاجية في مثل هذا الإنتاجي تتحكم فيها أبطأ المحطات في الخط .

الإنتاج المتغير :

أما الإنتاج المتغير فهو يستعمل حينما تكون المرونة في تصميم المنتجات مطلوبة والنمطية في الإنتاج غير ممكنة وذلك لأن هذه النظم تقوم بتصنيع عدة منتجات تختلف كمياتها ومواصفاتها

حسب الطلبيات . وهناك نوعان من الإنتاج يستعمل هـذا النظـام وهما :

- إنتاج الطلبيات .
- إنتاج الدفع .

ففي حالة إنتاج الطلبيات يقوم النظام الإنتاجي بإنتاج طلبيات محددة يتلقاها من العملاء المختلفين ، وتحدد المواصفـات الدقيقـة وخصائص المنتج بالاتفاق بين العميل والمصنع ، وفي العادة يكون عدد الوحدات المطلوبة في الطلبية الواحدة قليل جدا وأحيانا تكـون وحدة واحدة . ومن أمثلة هذه النظم الاجتماعية إنتـاج الماكينـات الثقيلة وإنتاج السفن . وبالطبع لا يكون الإنتاج فـي هـذه الحالـة للتخزين . ويستعمل مع هذا النوع تخطيط أو تصميم للمصنع يعتمد على التخطيط الوظيفي أو التخطيط على أساس الموقع . والتخطيط الوظيفي (التخطيط على أساس العملية الصناعية) هو التخطيـط الذي يقسـم فيه المصنع إلى عدة أقسام يقوم كـل منـها بوظيفـة إنتاجية محددة وتجمع فيه كل الآلات والأدوات وعناصر الإنتـاج المختلفة التي تقوم بنفس العملية الصناعية . وفيه تتبع كـل طلبيـة خط سيرها الخاص بها (حسب طبيعة وتسلسل العمليات الصناعيـة

المطلوبة) بين هذه الأقسام . وفيما يلي مثال لهذا النوع من نظم الإنتاج .

وأهم خصائص هذا النوع من النظم الإنتاجية هو مرونته ، إذ بالإمكان تقبل مواصفات مختلفة لعدة سلع . أما حالة ثبات الموقع فهي الحالة التي ينتقل فيها العامل بأدواته إلى مكان ثابت يتم فيه بناء أو صناعة منتج معين كما في صناعة السفن مثلا . وهذا أيضا من النظم المرنة ويستعمل في صناعة المنتجات الكبيرة التي لا يسهل ترحيلها بين مواقع مختلفة للعمليات ومن الأفضل نقل العمليات الصناعية إليه .

أما حالة إنتاج الدفع فهي الحالة التي يقوم فيها النظام الإنتاجي بإنتاج عدة منتجات بمواصفات مختلفة ولكن بكميات لا تسمح بالاستثمار في خطوط إنتاج منفصلة مع أ، هناك احتمال تكرار الطلب على بعض السلع . ويكون عدد الوحدات المطلوبة من كل سلعة كبير ولذلك يتم تقسيم الكمية المطلوبة من كل سلعة إلى عدة دفع وبذلك يتسنى إنتاج أكبر عدد من المنتجات في نفس الوقت في أقسام المصنع المختلفة وذلك لارتباط المصنع أحيانا بمواعيد محددة لتسليم المنتجات المختلفة وكل دفعة تتبع خط سيرها الخاص بالمصنع والذي نستعمل فيه في أغلب الأحيان نظام

التخطيط الوظيفي (التخطيط على أساس العملية الصناعيـــة) . إلا أن بعض اتجاهات الهندسة الصناعية الحديثة تحاول تطبيـــق مبـــدأ خط الإنتاج في أشكال مختلفة في مثل هذا النوع من الإنتاج . كمـــا أنه في بعض الأحيان يتم إنتاج الدفع للتخزيـــن بالنسـبة لبعـض المنتجات التي يتكرر الطلب عليها بصورة شبه مســتمرة وحينمـــا تصل الكميات المطلوبة من منتج معين إلـــى حـــد معيـــن يمكـــن تخصيص خط إنتاج منفصل لهذا المنتج . ونظام الإنتاج إلى حـــد معين يمكن تخصيص خط إنتاج منفصل لهذا المنتج . ونظام الإنتاج هذا هو أكثر أنواع نظم الإنتاج شيوعا في العالم . ويســتخدم هـــذا النظام في إنتاج أنواع عديدة من المنتجات دقيقة الصنـــع وإنتـــاج الصمامات والأدوات الهندسية المختلفة وغيرها .

ولكل نظام من هذه النظم مزاياه وعيوبه ، والحالات التـــي تفرض استعماله وذلك حسب طبيعة وخصائص المنتجات المطلوب إنتاجها : كمياتها ، نمطها ، دقة الصنـــع المطلوبـــة ، اســتمرارية الطلب عليها ، طبيعة العمليات الصناعية المطلوبة .. الخ . وفـــي معظم الأحيان يتم تصميم نظام للإنتاج يكون بمثابة الخليـــط بيـــن الأنظمة السابقة فيتم صنع الأجزاء مثلا في أقسام متخصصة تتجمع بعدها الأجزاء على خط تجميع .

كما أن هذه الأنظمة تفرض مشاكل وقرارات خاصة أثناء التشغيل تواجهها إدارة الإنتاج عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الإنتاج .

وظيفة الإنتاج :

إن وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف الرئيسية بالمشروع وتعتبر بالنسبة لبعض المشروعات بمثابة العمود الفقري وتختص بكل الأعمال المتعلقة بتخطيط وتشغيل ومراقبة عناصر النظام الإنتاجي من مدخلات وأنشطة ومخرجات .. وتتضمن وظيفة الإنتاج في مشروع صناعي قائم اتخاذ القرارات في المجالات الآتية :

١- هندسة الإنتاج .. وتختص بكل العمليات المتعلقة بتصميم العمليات الصناعية وتحديد الماكينات والعدد والأدوات وطرق تشغيلها .

٢- التخطيط الداخلي للمصنع .. ويتضمن تحديد طريقة ترتيب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى داخل مراكز الإنتاج وتخصيص أماكن الإنتاج حسب كميات النقل المتوقعة بينها وحسب طبيعة النظام الإنتاجي نفسه .

٣- دراسة الحركة والزمن وتخطيط العمليات والوظائف الإنتاجية .. وتختص بتحسين طرق العمل وتصميم أماكن العمل وتحديد الأوقات النمطية لأداء الأعمال .

٤- تخطيط وتشغيل مراقبة العملية الإنتاجية .. وتشمل التخطيط للإنتاج وبرمجته حسب التنبؤ الخاص بالمبيعات والطلبيات المستلمة وإصدار أوامر الإنتاج المختلفة في أوقات محددة حسب جدول الإنتاج ومراقبة الأداء في جميع أقسام النظام الإنتاجي وتصحيح الانحرافات حال وقوعها وتعديل جداول الإنتاج على ضوءها .

٥- ضبط الجودة .. وتعني التأكد من أن الإنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعة للمنتجات وأن المواد والأجزاء المشتراة من الخارج مطابقة لمتطلبات النظام الإنتاجي .

٦- ضبط المخزون .. تحديد وقت وكمية الشراء والتخزين لكل المواد والأجزاء والمنتجات النهائية والحفاظ على المخزون بأنسب الطرق وفرض الرقابة على المخزون من كل الأنواع .

٧- الصيانة والتبديل .. وضع برامج الصيانة الدورية (المانعة) والطارئة وتحديد وقت استبدال الآلات والعدد والأدوات حسب استهلاكها والقيام بعمليات الرقابة على أعمال الصيانة .

٨- النقل الداخلي .. للمواد والأجزاء والمنتجات وذلك عن طريق تحديد كيفية وأساليب النقل واقتناء الآلات والأدوات الخاصة بعمليات النقل .

٩- تصميم وتطوير المنتجات .. وذلك بقيام إدارة الإنتاج بالتنسيق مع إدارتي التسويق والبحوث والتطوير بوضع برامج لتحديد أنواع المنتجات وخطط ووضع المواصفات للمنتجات المراد تصنيعها حسب إمكانيات الإنتاج المتاحة .

١٠- الشراء .. وبالتنسيق مع الإدارة المالية يتم تحديد مصادر وكميات الشراء وأسعارها واقتناء المواد والأجزاء اللازمة بحيث تتواجد بمخازن المنشأة في الوقت المطلوب حسب خطة الإنتاج الموضوعة .

١١- طرق دفع الأجور والحفز .. وبإشراف وتعاون إدارة الأفراد يتم تحديد نظم دفع أجور عمال الإنتاج بالطريقة التي تمكن من رفع الكفاءة والكفاية الإنتاجية لهم .

العملية الإدارية في الإنتاج :

يتضح مما ورد ذكره أن العمل في إدارة الإنتاج في أي مشروع صناعي لا يتعدى عمليات التخطيط للإنتاج ، وتنظيم متطلبات الخطة والجهود اللازمة لتحقيقها ، ثم تشغيل النظام الإنتاجي ، ومراقبة التنفيذ بغرض تصحيح الانحرافات . وبهذا نخلص إلى العملية الإدارية يمكن إجمالها في ٤ أجزاء هي :

١- مشاركة الإدارات الأخرى في تخطيط وتنفيذ دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لإنشاء المشروعات الجديدة أو إجراء التوسعات الأفقية (بقصد زيادة الطاقة الإنتاجية دون التنويع في السلع المصنعة) والتوسعات الرأسية (بقصد إنتاج سلعة جديدة) بالمشروعات القائمة . ويتضمن ذلك التجهيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية المختلفة التي تقوم بها الإدارة العليا . ويتضمن ذلك أيضا المشاركة في وضع مواصفات المنتجات النهائية .

٢- تنفيذ قيام المشاريع الجديدة والتوسعات في المشاريع القائمة وتصميم المصنع (بما في ذلك اختيار الموقع له) وتصميم العمليات الإنتاجية والتجهيزات الخاصة بها وترتيب الآلات

وجميع أعمال التخطيط الداخلي للمصنع والتنظيم والتجهيز البشري للمصنع .

٣- توفير عناصر الإنتاج من مواد وماكينات وأدوات وأيدي عاملة وتحضير المستلزمات الأخرى من قطع الغيار ووسائل النقل الداخلي المختلفة ووضع معدلات الأداء الخاصة بالعمليات والعمال .

٤- تخطيط الإنتاج لفترات زمنية محددة وإصدار أوامر الإنتاج وتشغيل المصنع ومتابعة تنفيذ خطة الإنتاج بالرقابة على برامج الإنتاج بإعطاء الاهتمام الخاص بجودة المنتجات وزمن وكميات وتكلفة الإنتاج وبحيث يتم إنتاج الكميات حسب المواعيد المحددة في خطة الإنتاج وبالمواصفات المطلوبة وبتكاليف محددة مسبقا وتصحيح الانحرافات التي تقع .

ومن الواضح أن هذه الأنشطة تتضمن جميع عناصر العملية الإدارية كما نعرفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

(١) التخطيط للإنتاج :

تعتمد متطلبات التخطيط للإنتاج والفترة الزمنية التي يغطيها على طبيعة النظام الإنتاجي القائم والمخرجات من النظام ، والتي

تحدد بدورها الأنشطة المطلوب القيام بها داخل النظام ، وعليه فهناك اختلاف كبير بين أساليب ومتطلبات التخطيط في النظم الإنتاجية التي تخطط للإنتاج المستمر من تلك التي تخطط للإنتاج المتغير . ففي حالة الإنتاج المستمر الذي يتم فيه الإنتاج قبل تلقى أوامر الشراء على أساس تقدير حجم المبيعات المتوقعة فإن طبيعة السلعة والطلب عليها هما اللذان يحددان نوع التنبؤ المطلوب والفترة الزمنية التي يجب أن يغطيها التنبؤ . فنحتاج مثلا لتخطيط ذي مدى طويل نسبيا في حالة عدم استقرار الطلب على السلعة بحيث يغطي التنبؤ . فنحتاج مثلا التخطيط ذي مدى طويل نسبيا في حالة عدم استقرار الطلب على السلعة بحي يغطي التنبؤ دورة كاملة من الذبذبات في الطلب . أما إذا كانت طبيعة الطلب على السلعة من النوع المستقر تماما ولا يخضع للتغيرات على فترات زمنية طويلة فلا حاجة لإدارة الإنتاج من جعل الخطط طويلة المدى ويمكن أن تكون قصيرة نسبيا .

أما في حالة الإنتاج المتغير والذي تنتج فيه المصانع طلبيات تختلف في مواصفاتها وكمياتها وطرق صنعها والآلات والعدد التي تحتاجها والوقت المطلوب لتصنيعها يكون النظام الإنتاجي أكثر تعقيدا وبالتالي تصبح عملية التخطيط للإنتاج شائكة إذ أن

الطلبيات تستمر في الورود إلى المصنع في حين تكون هناك تعاقدات التزمت إدارة الإنتاج بالوفاء بها في تواريخ محددة . والوفاء بالتزامات المنشأة من أهم العوامل التي تؤثر في الطلبيات في المستقبل . فالمنشأة التي تفي بالتزاماتها للعملاء بصورة مشرفة يمكنها توقع استمرار الطلبيات عليها بل وزيادتها مستقبلا بعكس المنشأة التي تتأخر في الوفاء بالتزاماتها فهي تسيء إلى سمعتها ، وبالتالي يتأثر الطلب على منتجاتها في المستقبل . لذلك تحرص إدارات الإنتاج في هذه المنشآت على التخطيط السليم على المدى الطويل والقصير في آن واحد نسبة لتشعب النظام الإنتاجي وعدم استقرار الطلب .

إلا أن الأنشطة اللازمة في التخطيط للإنتاج واحدة بالنسبة لكل نظم الإنتاج ويأتي الاختلاف فقط في متطلبات التخطيط وفي طريقة القيام بها وفي الأهمية النسبية لهذه الأنشطة في النظم المختلفة . والأنشطة اللازمة لعملية التخطيط للإنتاج في المنشآت القائمة يمكن حصرها في خمس خطوات كالآتي :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة تخطيطية محددة ورسم السياسات الإنتاجية المناسبة .

٢- تحديد نوع الإنتاج أو السلع المراد إنتاجها وتقدير معدلات الإنتاج المطلوبة .

٣- تحديد طريقة الإنتاج أو الصنع ووضع إجراءات وتقدير تنفيذ العمليات الصناعية المختلفة .

٤- التخطيط لتوفير مستلزمات الإنتاج من أيدي عاملة ومواد والآلات وعدد وأدوات وقطع غيار لمقابلة حجم الإنتاج المتوقع .

٥- برمجة وجدولة الإنتاج بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة وذلك عن طريق وضع برنامج متكامل يحدد الكميات المطلوب إنتاجها في كل مركز إنتاج وإجراءات وأسس جدولة وتحميل الماكينات في مراكز الإنتاج المختلفة وتحديد وقت التحميل ووقت التفريغ من كل ماكينة لكل طلبية (أو دفعة) ووضع الأسس للإشراف والرقابة على الإنتاج .

(٢) التنظيم للإنتاج :

بعد وضع خطة الإنتاج يقوم إدارة الإنتاج بإعداد أو فحص التنظيم الإداري للمصنع على ضوء الأهداف والسياسات والبرامج الزمنية للإنتاج :

١- حصر جميع أوجه النشاط المطلوبة في النظام الإنتاجي بجميع أجزائه وتحديد الأعمال اللازم القيام بها في تنفيذ الخطة الإنتاجية .

٢- تحديد الوظائف اللازمة لهذه الأعمال .

٣- تجميع الوظائف في وحدات إدارية .

٤- تحديد اختصاصات الوحدات الإدارية وعلاقتها بعضها ببعض .

ويتكون التنظيم في إدارة الإنتاج من نوعين من الوحدات الإدارية هي :

(أ) وحدات إدارية لتشغيل العمليات الإنتاجية .

(ب) وحدات إدارية مساعدة تهتم بالتخطيط والشئون الإدارية والفنية في تسهيل ومراقبة الأعمال التي تقوم بها وحدات التشغيل المختلفة .

فبالنسبة للمشروعات الجديدة المطلوب تصميم تنظيم جديد ولكن قلما يكون التنظيم الذي يوضع في بداية عمر المشروع الصناعي ذا درجة من الفعالية عالية وستظهر الحاجة إلى أن الإدارة في أغلب الأحيان بداية عمر المشروع تحتاج إلى خطة تعني بوضع الخطوات اللازمة في التنظيم والتوسع فيه حسب تقديرات الاحتياجات والطاقة الإنتاجية المتوقع الاستفادة خلال

السنوات الأولى من بدء الإنتاج . أما في حالة المشروعات القائمة فالمطلوب إعادة النظر في التنظيم القائم على ضوء الخطة الجديدة ومتطلباتها لتحديد ما إذا كان هنالك داع لإجراء أي تغيير في النظام الراهن .

والنظام الإنتاجي ومكوناته حسبما ذكرنا لا يؤثر فقط في نوعية وطريقة التخطيط للإنتاج إنما يحدد أيضا بشكل قاطع التنظيم الإداري المطلوب ويؤثر أيضا في بقية الوظائف الإدارية من توجيه ورقابة . ومع أن التنظيم المطلوب لنظام إنتاجي معين يعتبر فريدا ويجب تفصيله ليتلاءم ومكونات النظام الإنتاجي نفسه ، إلا أنه بإمكاننا التفريق بين نموذجين لنظم التنظيم الإداري وهما التنظيم في مصانع الإنتاج المستمر ومصانع الإنتاج المتغير .

ففي مصانع الإنتاج المستمر يتم تصميم النظام الإنتاجي كله على أساس منتج نمطي يستمر إنتاجه لمدة طويلة ونسبة لأن العمليات الصناعية تعتمد على مواصفات المنتج نفسه أصبح من الضروري خلق الترابط بين عمليات تصميم المنتج وتصميم وتخطيط العمليات الصناعية بوضع الوظيفتين في وحدة إدارية واحدة . كذلك تستأثر وظيفة الصيانة في هذه المصانع بأهمية كبيرة نسبية لخطورة نتائج الأعطال في الماكينات على الإنتاج إذ قد

يؤدي تعطل ماكينة واحدة خط الإنتاج إلى توقف الخط كله وذلك لعدم مرونة النظام وللاعتماد كل مركز على المركز الذي يسبقه في التسلسل في تغذيته بالوحدات أو المواد المطلوبة للإنتاج .

هذا بالطبع بخلاف مركز الإنتاج الأول في التسلسل والذي يتم تغذيته من مخازن المواد والأجزاء بالمصنع .

ولنفس السبب نجد أن عمليات الشراء والتخزين للمواد والأجزاء التي تدخل في العملية الإنتاجية تحتل أهمية كبيرة وغالبا ما تتبع مدير الإنتاج حتى يتمكن من التنسيق اللازم بحيث يضمن تغذية الخط بالمواد والأجزاء المطلوبة دون انقطاع وذلك لأن النقص في مادة واحدة من الممكن أن يؤدي إلى توقف كل العمليات الإنتاجية بالمصنع .

أما مصانع الإنتاج المتغير والتي في العادة ما تدخل في منافسات مع إجراء الشركات الأخرى في التعاقد على الطلبيات تجد أن من الضروري إجراء تقديرات دقيقة لتكاليف الطلبيات بحيث تتمكن من تسعيرها وإعطاء شروط وأسعار منافسة . ومن أهم الشروط التي يهتم بها العميل هي زمن التسليم . لذلك تجد هذه المصانع أنه من الأجدى خلق إدارة موحدة تسمى الهندسة الصناعية أو هندسة الإنتاج أو الإدارة الفنية تتولى أعمال تقدير تكلفة

الإنتاج ، وتحديد وقت التسليم على ضوء زمن الإنتـــاج المطلـــوب وما يتحمله المصنع حاليا من أعباء نسبة لما تحتاجه هذه الأنشـــطة من تنسيق في وضع المواصفات وتحديد طريقة الصنع وتكاليفـــــها وزمن إنتاجها .

وكما هو معروف فإن عملية التنظيم لا ينتهي بوضع الـــهيكل التنظيمي بل تتعداها إلى القيام بمهام التجهيز البشري للمصنع مـــن إيجاد الفنيين والمشرفين والعمال اللازمين للتنظيم وتحديـــد طـــرق تدريبهم وتنمية طاقاتهم الإنتاجية وتدبير الاحتياجات من عنــــاصر الإنتاج على مدى فترات زمنية محددة على ضوء الخطة الإنتاجيـــة والتي بها يكتمل تنظيم إدارة الإنتاج ويصبح المصنع قـــادرا علـــى تنفيذ الخطة .

(٣) تشغيل النظام الإنتاجي :

إن مفهوم تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الإدارية مطابق لمفهوم التوجيه في الوظائف الإدارية إذ أن كل الأنشطة الإداريـــــة المتعلقة بتشغيل المصنع تهدف إلى ترشيد الأداء وتجميع وإيصـــــال المعلومات بغرض تحقيق الأهداف الإنتاجية المتضمنة فـــي خطـــة

وبرنـــامج الإنتاج . ففي هذه المرحلـــة يكـــون هنـــاك عنصريـــن أساسيين :

(أ) طاقة إنتاجية محددة .

(ب) خطة إنتاجية معينة .

فالطاقة الإنتاجية المكونـــة مـــن الآلات والعـــدد والأدوات والأيدي العاملة ومستلزمات الإنتاج الأخرى يجب أن تكـــون فـــي المقام الأول كافية لتنفيذ خطة الإنتاج الأخرى يجب أن تكون فـــي المقام الأول كافية لتنفيذ خطة الإنتاج والتخطيط والتنظيم للإنتـــاج هما الوظيفتان اللتان تجعلان هذه المعادلة قابلة للتحقيق . فوظيفتـــي التخطيط والتنظيم في إدارة الإنتاج تحددان الآتي :

١- نوعية الإنتاج المطلـــوب (المواصفـــات الخاصـــة بالسـلعة والعمليات الصناعية المطلوبة وخط سير الإنتاج لكـــل جـــزء يدخل في السلعة النهائية) .

٢- كمية الإنتاج المطلوبة موزعة على فترات معينـــة فـــي شـــكل برنامج تفصيلي للإنتاج .

٣- نظام إداري محدد بربط العمليات الإنتاجية وإدارتها بالعمليـــات الأخرى المساعدة في مجـــال الإنتـــاج والوظـــائف الأخـــرى بالمشروع .

ومن هنا تبدأ عملية التشغيل وتهدف إلى :

١- الإشراف على عمليات توفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج في كل مراحله في الوقت المحدد لها على ضوء البرنامج المرسوم ويدخل في ذلك عملية شراء واستلام وتخزين وصرف المـواد والأدوات والأجزاء وغيرها .

٢- توجيه العمال ومساعدتهم على فهم واجباتهم فهما دقيقـا ويتـم ذلك في طريقتين :

(أ) ملاحظ العمال الذي يقوم بعمليـة التوجيـه بصـورة مباشرة .

(ب) توضيح خطوات العمل بشكل مفصل وواضـح علـى بطاقات التعليمات وأوامر الشغل .

٣- خلق التوازن اللازم في التشغيل اليومي للمصنع وذلك بتوزيـع أوامر الشغل بالطريقة التي تكفل ذلك وتتماشى وخطة الإنتـاج الموضوعة مع تفادي تشغيل المصنع والعمال وقتا أطـول أو أقل من المطلوب .

وطالما اختلفت أساليب تطبيق وظائف التخطيط والتنظيم باختلاف النظم الإنتاجية يمكننا أن نتوقع أن ذلك سينسحب أيضا وبصورة أكبر على التشغيل إذ أن وظيفة التشغيل أكثر التصاقا بالنظام الإنتاجي . لذلك نجد أن أساليب التشغيل في مصانع الإنتاج المستمر تختلف اختلافا جذريا عن أساليب التشغيل في مصانع الإنتاج المتغير . ومع أن وظيفتي التشغيل والرقابة في كل نظم الإنتاج تتداخل بشكل واضح إلا أننا سنحاول فصل العمليات ذات الطابع التشغيلي من تلك التي يغلب عليها الطابع الرقابي .

ففي مصانع الإنتاج المستمر تسهل عملية التحكم في تشغيل المصنع إذ أن معدل الإنتاج في خط الإنتاج ثابتة ومعروفة سلفا وبالتالي يمكن التحكم في الإنتاج بتحديد ساعات العمل اليومية (الورديات) . إلا أن هناك إلى جانب التحكم في ساعات أمور تستحوذ على اهتمام القائمين بأمر عمليات التشغيل وكلها تهدف إلى التأكد من تدفق الإنتاج بصورة مستمرة وهي :

١- الإشراف على عملية ورود المواد والأجزاء والأدوات المطلوبة للإنتاج والتنسيق بين عمليات الشراء والاستلام والنقل والتخزين والتصرف بصورة تتناسب ومعدلات الإنتاج المقررة لفترات التخطيط الإنتاجي الزمنية .

٢- الإشراف على عملية تغذية خطوط الإنتاج بمعدلات ثابتة للمواد والأجزاء التي تحتاجها العمليات الصناعية واستلام الوحـــدات المنتجة والإشراف على عمليات تخزينها وصرفها فـــي حالـــة البيع .

٣- العمل بموجب برامج الصيانة الدورية والوقائية حتى يتم التقليل من الأعطال والتأكد من أي عطل طارئ تتم معالجته بالســرعة والدقة المطلوبة بغرض التقليل من آثارها .

أما في مصانع الإنتاج المتغير فتتشـــعب وظيفـــة تشـــغيل المصنع والإشراف على تنفيذ خطة الإنتاج ، كما تصبح ذات أهمية كبرى في تنفيذ خطة الإنتاج وتحقيق أهداف إدارة الإنتاج فـــهنالك عدة طلبيات أو دفع لكل طلبية خط سير عمليات خاص بـــها بيـــن أقسام المصنع المختلفة ولكل متطلبات من عناصر الإنتاج المختلفـة التي يجب توفيرها ونقلها للقسم المطلوب في الوقـــت المطلـــوب . ويؤدي ذلك كما هو متوقع إلى التعقيد في عملية التشـــغيل والتـــي يمكن تلخيص المهام الخاصة بها في الآتي :

١- توزيع العمليات الإنتاجية المطلوبة خلال فترة زمنية محددة بين مراكز الإنتاج أو الأقسام المختلفة .

٢- تحديد مواعيد البدء والانتهاء من كل عملية على كـــل ماكينـــة حسب الأولويات الموضوعة في خطة الإنتاج والطلبيات التـــي ترد أثناء التشغيل .

٣- إصدار أوامر التشغيل وتوزيعها علـــى هـــدى خطـــة توزيـــع الأعمال التشغيلية وإرسالها مشفوعة ببطاقات التعليمات وخـــط سير العمليات والرسومات الخاصة بالأجزاء إلى رؤساء العمال ويتم ذلك بناء على إحدى هاتين الطريقتين :

(أ) يقوم قسم للتشهيل المركزي بتوزيـــع الأوامـــر علـــى العمال والأقسام بأولويات محـــددة حســـب متطلبـــات الخطة والأعباء العامة في المصنع وأعبـــاء الأقســـام المختلفة .

(ب) الطريقة غير المركزية وبها يتم توزيع أوامر الشـــغل حسب توزيع الأعمال الإنتاجية المحددة مســـبقا مـــع تحديد التاريخ المطلوب لانتهاء العمل في كل أمر شغل ويترك لرئيس العمال أو مندوبي التشـــغيل بالأقســـام تحديد الأولويات داخل القســـم بحيـــث يتـــم الالـــتزام بالتواريخ المحددة .

٤- القيام بمهام الإشراف على تجهيز مكان العمل بكل ما يلزم العامل من عدد ومواد وأدوات وتوفيرها في الوقت المناسب قبل تاريخ بدء العمل في أمر إنتاج معين .

٥- تسجيل وقت الابتداء والانتهاء من كل عملية في كل قسم والإشراف على عملية نقل المواد والأجزاء بين الأقسام المختلفة حسبما هو محدد في بطاقة العمليات لكل جزء .

٦- الإشراف على عمليات تخزين المواد والأجزاء ومتابعة حركتها والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بها .

٧- الإشراف على أعمال الصيانة المختلفة وتصليح الأعطال .

٨- إجراء التعديلات اللازمة في جداول التشغيل على ضوء تقدم العمل في المصنع .

(٤) الرقابة على الإنتاج :

تهدف وظيفة الرقابة على الإنتاج إلى الحصول على بيانات عن سير العمل والأداء في كل مراحل الإنتاج لمقارنتها ببرنامج الإنتاج الموضوع والمعايير الرقابية المحددة بغرض تقييم الأداء وحصر الانحرافات وتصحيحها الذي قد يستدعي برنامج الإنتاج . فبخلاف أهم معيار للرقابة في الإنتاج وهو برنامج الإنتاج

التفصيلي تستخدم وظيفة الرقابة في الإنتاج عدة معايير تتعلق بعدة مجالات أهمها :

- كمية الإنتاج .
- الزمن الذي تستغرقه العمليات الصناعية .
- جودة الإنتاج .
- تكلفة الإنتاج .
- المخزون من المواد والأدوات والأجزاء والوحدات المنتجة .
- استهلاك الماكينات والصيانة .
- وسائل النقل الداخلي .

ومن أنواع الأساليب الرقابية الشائعة الاستعمال في إدارة الإنتاج الأوقات القياسية أو النمطية ، خرائط ضبط الجودة ، خرائط جانت وبيرت والمسار الحرج ، الميزانية التقديرية للإنتاج ، مقاييس الكفاءة الإنتاجية ، خرائط نقط التعادل ، التكاليف المعيارية.

والرقابة على الإنتاج غالبا ما تأخذ شكل المتابعة وتتداخل إلى حد كبير مع وظيفة التشغيل والتشهيل كما تؤدي إلى الاتصال المستمر بقسم تخطيط الإنتاج لإمداده بالمعلومات عن تنفيذ الخطة

والتعديلات التي أجريت عليها حتى يتمكن قسم التخطيط من تحديد مدى انشغال الأقسام المختلفة لأخذ ذلك في الاعتبار في التخطيط المستقبلي وبالأخص في حالة ورود طلبيات جديدة أثناء تنفيذ الخطة الحالية . فالتخطيط والرقابة في مجال الإنتاج يرتبطان ارتباطا وثيقا (وبالأخص في مصانع الإنتاج المتغير) للدرجة التي يصعب معها في بعض الأحيان فصلهما .

ووظيفة الرقابة تتطلب متابعة الأداء بدقة والاحتفاظ بسجلات المخزون وتتبع حركتها وتجهيز جداول تحميل الماكينات وجداول الصيانة وتسجيلات الوقت الضائع نتيجة لتعطل الماكينات .

ونسبة لأهمية العملية الرقابية في الإنتاج والحاجة لمعلومات كثيرة تتطلب إمكانية ضخمة من القوى البشرية القيام بها بالذات في المصانع الكبيرة ، وفي ظل الطفرة الهائلة في عالم الحاسبات الإلكترونية في ضبط الإنتاج . وقد تم استخدام الحاسبات الإلكترونية في عدة استخدامات خاصة بالرقابة على الإنتاج مثل ضبط الجودة الإحصائي وضبط المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج . ومن أهم استخداماته استعماله في الرقابة المتكاملة في المصانع الأوتوماتيكية مثل مصانع البتروكيماويات وفيها يقوم

الحاسب الإلكتروني بإجراء عدد خيالي من القرارات الخاصة بأداء الأجهزة المختلفة بالمصنع ويقوم بترجمتها ، وفق برنامج داخلـي ، إلى تقارير عن حالة المعاملات الكيمائية والخلاطات والصمامـات وجميع الأجهزة ، ويتم تحليل هذه القرارات وتقييمها على ضـوء مقارنتها بقرارات ومسموحات ثابتة ومخزونة داخل ذاكرتـه . وإذا ما كان هناك انحراف أرسل الحاسب الإلكتروني العدد اللازم مـن أوامر في شكل أعمال داخلية أوتوماتكية بالمصنع أو فـي شـكل رسائل إنذار في حالة الحاجة إلى التدخل الخارجي وذلك بغـرض تصحيح الأوضاع وإعادة الأجهزة لحالتها الطبيعية .

ثانيا : إدارة التسويق :

تعريف التسويق :

التسويق هو التعرف على ما يريده المستهلك ، وتخطيط السلعة التي ترضي هذه الحاجة ، والعمل بأفضل الطرق على تسعيرها وترويجها وتوزيعها . ويمكن القول أنه عندما يبيع شخص ما شيئا فإن ذلك يكون بداية لسلسلة من الأنشطة . فالبيع جزء من التسويق يولد الدخول والإيرادات التي يقوم رجال التمويل بإدارتها ويقوم رجال الإنتاج باستخدامها في إنتاج السلع .

وأول خطوة في برنامج تسويقي هي تحليل السوق ، وهل هو سوق استهلاكي أو سوق صناعي . والسوق عبارة عن أفراد لديهم أموال للإنفاق ورغبة في الإنفاق . وبعد تحليل السوق وتحديد خصائصه والتعرف على احتياجاته بوضع برنامج مبني على السلعة التي يحتاجها السوق ، وتسعر بالسعر الصحيح الذي يقابل القوة الشرائية في السوق . وبعد تخطيط وتسعير السلعة توضع خطة لتوزيعها وترويجها . فيتحدد الوسيط سواء كان تاجر جملة أو تجزئة أو الاثنين معا . وقناة التوزيع التي تصل السلعة من خلالها إلى المستهلك . أما الترويج فيأخذ شكل البيع الشخصي والإعلان وتنشيط المبيعات . وكل هذا يعبر عنه بالدور الذي يضطلع به

التسويق في المجتمع ، وعلى أساسه يمكن الحكم على مدى نجـــاح التسويق في تحمل مسئوليته الاجتماعية .

أهمية التسويق :

التسويق ليس فقط أحد الأنشطة في قطاع الأعمال . إن لـــه بعدا أخر أكبر من ذلك هو البعد الاجتماعي . فكل شئ فـــي هـــذه الحياة يحتاج إلى تسويق ، سواء كان فكرة أو ســـلعة أو خدمـــة ، وسواء كان في مؤسسة تعليمية أو اجتماعية أو اقتصادية . ولكننـــا سنقصر كلامنا على التسويق في قطاع الأعمال . وهنا نعرف بأنـــه النظام الكلي الذي يضم الأنشطة التي تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي يحتـــاج إليـــها المســـتهلكون والمســـتعملون الصناعيون ، ويبدأ التسويق عندما يكون هناك أفراد يحتاجون إلـــى أكثر مما ينتجون وأفراد ينتجون أكثر مما يحتاجون .

ونقول أن التسويق بدأ مع الثورة الصناعيـــة ، حيـــث بـــدأ الإنتاج في المصانع . إلا أنه ظل في المرتبة الثانية بعد لإنتـــاج ، حيث كان الطلب أكبر من قدرة المصانع على مواجهته . وعندمـــا بدأ الإنتاج يزيد عن الطلب ويتكون فائض من السلع والخدمـــات ، وهو ما حدث بعد الحرب العالمية الأولى ، ثم بشكل أقـــوى بعـــد

الحرب العالمية الثانية ، تحولت الأسواق إلى أسـواق مشـترين . وأصبحت المشكلة التي تواجه رجال الأعمال هي مشكلة التسويق . وينطبق هذا الكلام بوجه خاص على الولايات المتحدة الأمريكيـة . حيث أطلق على اقتصادها " اقتصاد الوفرة " . وهو يعني أن الدولة تنتج أكثر بكثير مما يحتاج إليـها سـكانها . أمـا حيـث يكـون المعروض من السلع أو الخدمات قاصرا على مقابلة المطلوب فـإن المشكلة تكون مشكلة إنتاج ، ويكون السوق سوق بائعين . ولعل ما يثير الدهشة أن الولايات المتحدة وجدت نفسها في مثل هذا الموقف في أوائل السبعينات عندما واجهت الكثير من الصناعات نقصا فـي المواد التي تستخدمها في الإنتاج وفي تشغيل مصانعـها . وكـان الاعتقاد السائد أن الاقتصاد الأمريكي هو اقتصاد وفرة وأن الموارد المتاحة بلا حدود ، وأن في استطاعة الناس أن تستخدم ما تشاء من السلع وأن تسرف في استخدامها كما تريد . فكان هناك نقص فـي الوقود في سنة ١٩٧٣م أو ما أطلق عليه " أزمة الطاقة " . إلا أنـه في منتصف السبعينات ظهر نقص في صناعات أخـرى خـلاف صناعة البترول والصناعات التي تعتمد عليـها ، مثـل صناعـة البلاستيك والبتروكيماويات ، ومنها صناعـة الأخشـاب والـورق والمنتجات الزراعية . وكان إن بدأت الإدارة تفكر ولأول مرة منـذ

سنوات عديد في السؤال " كيف تنتج ؟ " وليس " كيف تسوق ؟ " ومع ذلك فإن الإدارة البعيدة النظر لم تستبعد إطلاقا أهمية التسويق ولم تقل لنفسها : لماذا نهتم بالتسويق طالما باستطاعتنا أن نبيع كل ما نقوم بإنتاجه . وكل ما هو حدث هو تغيير في السياسات . فبعد أن كان الاتجاه في الخمسينات والستينات نحو التوسع في التشكيلات وخطوط المنتجات أصبحت السياسة في السبعينات الانكماش والاقتصار على التشكيلات وخطوط المنتجات الضرورية والتركيز على الأصناف الأكثر ربحية . كما اتجهت الإدارة نحو تخفيض الإنفاق على الإعلان والاقتصار على الأنواع الأساسية والحيوية .

المفهوم التسويقي :

منذ أن بدأ رجال الأعمال يتحققون من الأهمية البالغة للتسويق من أجل نجاح مشروعاتهم فقد بدأت تظهر فلسفة جديدة في قطاع الأعمال يطلق عليها المفهوم التسويقي مبنية على ثلاث نقاط أساسية هي :

١- يجب أن يدور كل التخطيط وكل العمليات في المشروع حول المستهلك .

٢- يجب أن يكون الحجم المربح من المبيعات هو هدف المشروع ، وليس فقط الحجم كهدف في حد ذاته .

٣- يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية .

ويمكن توضيح المفهوم التسويقي بالقول بأنه عبارة عن جعل إرضاء مطالب المستهلك هو المبرر الاقتصادي والاجتماعي لقيام وبقاء أي مشروع . وعلى ذلك يجب أن توجه كل جهود وأنشطة المنشأة نحو التعرف على حاجات ومطالب المستهلكين والعمل على إرضائهم ، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق ربح معقول في الفترة الطويلة .

ونفرق بين التسويق والبيع من خلال المفهوم التسويقي كالآتي :

	البيع	التسويق
١	التركيز على السلعة .	التركيز على حاجات ومطالب المستهلك .
٢	قيام المشروع بإنتاج السلعة أولا .	قيام المشروع بتحديد مطالب المستهلكين أولا ثم تحديد الكيفية التي يقابل بها هذه المطالب بإنتاج سلعة وتوزيعها بربحية .
٣	التركيز على حاجات المنظمة .	التركيز على حاجات السوق.

وطبقا لمفهوم التسويق لا تقول الإدارة المسئولة عن المنظمة " نحن ننتج سلعة كذا " أو " نحن نبيع سلعة كذا " ، وإنما يجب أن يدور الكلام حول السوق ومطالب المستهلك . فلا تقول شركات صناعة أجهزة التبريد وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية " نحن نعمل في صناعة أجهزة التكييف " وإنما تقول " نحن نعمل في مجال الرفاهية المنزلية " . ولا تقول شركة لبيع الأدوات الرياضية " نحن نبيع مختلف الأدوات الرياضية " وإنما تقول " نحن نعمل في مجال الصحة والرشاقة " .

ونود أن نفرق أيضا بين المفهوم التسويقي والتسويق . فالمفهوم التسويقي هو فلسفة وهو طريقة للتفكير . أما التسويق فهو عملية أو طريقة للعمل . ومن الطبيعي أن يأتي التفكير أولا ثم يليه العمل . فلكي تستفيد المنظمة إلى أقصى حد من المفهوم التسويقي فإنه يجب وضع فلسفته موضع التنفيذ . وهذا يتطلب :

١- أن تنظم جميع الأنشطة التسويقية وتنسق وتدار بشكل جيد .

٢- أن يعطي مدير التسويق دورا هاما في التخطيط ورسم السياسات على مستوى المنشأة ككل .

فإذا تحقق هذان الجانبان فإنه هناك إدارة تسويقية . وعلى ذلك فالإدارة التسويقية هي عبارة عن المفهوم التسويقي في حالة عمل . أي عبارة عن تطبيق المفهوم التسويقي .

تطور الإدارة التسويقية :

منذ الثورة الصناعية مرت الإدارة التسويقية في ثلاث مراحل ، وبدأت تدخل في مرحلة رابعة . وهذه المراحل هي :

(١) مرحلة الإنتاج :

وفي هذه المرحلة كان التركيز على الإنتاج . وكان معنى ذلك أن يقوم مديرو الإنتاج بتحديد الأهداف ووضع الخطط للمنظمة. وكانت فلسفة التشغيل تدور حول التركيز على الإنتاج الكبير لخطوط منتجات مبسطة وبتكاليف منخفضة للوحدة .

وكانت مهمة إدارة المبيعات هي بيع هذا الإنتاج بسعر يحدده رجال الإنتاج والتمويل في المنظمة . وكانت هناك إدارة المبيعات . ولم تكن إدارة التسويق قد عرفت بعد . وكانت مهمة مدير المبيعات الرئيسية الإشراف على القوة البيعية ، وبتوسع الأسواق وجدت تفرعات في إدارة المبيعات للقيام بأنشطة جديدة ، مثل الإعلان وبحوث التسويق ومبيعات التصدير .

(٢) مرحلة البيع :

في أعقاب الكساد العظيم الذي ساد العالم في الثلاثينات أصبحت المشكلة هي كيف نبيع . فلم يعد يكفي أن ننتج سلعة جديدة ، بل أصبح المطلوب البحث عن سوق لبيعها . وفي هذه المرحلة حظيت إدارة المبيعات باهتمام وتقدير ، كما تحملت المزيد من المسئوليات . ووضعت كافة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات ، مثل الإعلان وبحوث التسويق ، تحت إشراف مدير المبيعات . وقد استمرت هذه المرحلة في الولايات المتحدة حتى الخمسينات .

(٣) مرحلة التسويق :

وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الإدارة التسويقية المتكاملة والتي تهدف إلى إرضاء المستهلك وإلى تحقيق حجم مبيعات مربح في وقت واحد . وأصبح التركيز على التسويق وليس على البيع . كما أصبح المدير المسئول هو مدير التسويق أو نائب رئيس مجلس الإدارة للتسويق . وأصبح التسويق هو بداية عملية أو دورة الإنتاج وليس نهايته . وهكذا أصبح التسويق متداخلا في كل نشاط وفي كل عمليات المنظمة . وفي هذه المرحلة أصبحت المنظمة ينظر إليها كتنظيم تسويقي . ومعنى ذلك أن التسويق أصبح القوة الدافعة في

المنظمة . والقوة المؤثرة في سياساتها وتخطيطها للفترة القصيرة والفترة الطويلة . أصبح التسويق هو الذي يشكل مستقبل أي منظمة. ولا نعني بهذا أن يكون رئيس مجلس الإدارة من رجال التسويق ، ولكن ما نعنيه أن الإدارة العليا يجب أن تعي المفهوم التسويقي وتطبقه ، وأن تجعل هذه الحقيقة متغلغلة في كل أنشطة المنظمة .

(٤) مرحلة المسئولية الاجتماعية :

وتعني هذه المرحلة أن تشعر الإدارة بمسئوليتها تجاه المجتمع إذا كان لها أن تبقى وأن تنجح . فهناك ضغوط خارجية تتمثل في عدم رضاء المستهلكين المتزايد من عدم مقابلة توقعاتهم . وهناك المشاكل البيئية ، وكلها عوامل مؤثرة في البرامج التسويقية. ويجب أن يكون تركيز الإدارة على الأرباح في الفترة الطويلة وليس في الفترة القصيرة ، وعلى القيم الإنسانية أكثر من التركيز على المكاسب المادية ، ويكون الاهتمام بالرفاهية الإنسانية في جوانبها الروحية وليس فقط في جوانبها المادية .

العوامل المؤثرة في البرنامج التسويقي :

كل منظمة تعمل وتخطط في نظام من الظروف البيئية المحيطة . وبعض هذه الظروف على شكل عوامل ومتغيرات خارجية لا تكون في نطاق رقابة وسيطرة الإدارة المسئولة على المنظمة . وبعض الظروف على شكل عوامل ومتغيرات داخلية تكون إلى حد كبير في نطاق رقابة وسيطرة الإدارة . وتقاس قدرة وفعالية الإدارة على أساس مدى ما يتوفر لديها من مهارة في التكيف تبعا للظروف الخارجية المتغيرة وفي التنبؤ بهذه الظروف ، وفي استخدام النظام التسويقي الداخلي للمساعدة على التكيف تبعا للظروف الخارجية .

والعوامل المؤثرة في البرنامج التسويقي للمنظمة والتي لا تدخل في نطاق رقابة الإدارة هي :

١- طلب السوق .

٢- القوى السياسية والقانونية .

٣- المؤثرات الاجتماعية والأخلاقية .

٤- المنافسة .

٥- التكنولوجيا .

٦- الهيكل التوزيعي : تجارة الجملة وتجارة التجزئة .

النظام التسويقي للمنظمة :

لكي تحقق المنظمة أهدافها التسويقية فإنها تعمل من خلال مجموعتين من العوامل الداخلية التي يمكنها الرقابة والسيطرة عليها. إحدى المجموعتين تمثل الإمكانيات المتوفرة للمنظمة في الإنتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث . أما المجموعة الأخرى فتتمثل في الخليط والمزيج التسويقي . وسنتناول فيما بعد بالكلام الإنتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث أما المزيج التسويقي فنعني به مكونات النظام التسويقي للمنظمة وهي : السلعة ، وهيكل الأسعار ، والأنشطة الترويجية ، ونظام التوزيع . ويتوقف نجاح البرنامج التسويقي إلى حد كبير على مدى النجاح في مزج وخلط هذه المكونات الأربعة مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل بحيث تقابل حاجات المستهلكين وتواجه المنافسة وغيرها من القوى البيئة المحيطة بالمنظمة .

(١) **السلعة** : يجب تخطيط وتنمية السلع الصحيحة . ويحتاج الأمر إلى سياسات واستراتيجيات كمرشد لإدخال تعديلات على السلع القائمة أو إضافة سلع جديدة . كما يجب اتخاذ القرارات الخاصة بتعبئة السلع وتغليفها وتحديد البيانات اللازمة عنها .

(٢) **هيكل الأسعار** : يجب تحديد الأسعار المناسبة على أساس من الدراسة وتحليل القوى المؤثرة في عملية التسعير . كما يجب وضع السياسات المتعلقة بالأسعار والخاصة بالخصم ومصاريف الشحن وغيرها .

(٣) **الأنشطة الترويجية** : وتستخدم لإعلان السوق بالسلع وحثه على شرائها . ويعتبر البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات الأمثلة الرئيسية لهذه الأنشطة .

(٤) **نظام التوزيع** : يكون أمام رجال التسويق عادة مسالك وقنوات توزيع عديدة ، ويكون عليهم اتخاذ قرار يتعلق باختيار الأفضل من بين هذه القنوات .

البرنامج التسويقي وتحليل السوق :

لا يمكن أن ينجح أي برنامج تسويقي إلا إذا كان مبنيا على تفهم واضح للسوق الذي وضع له . ونتساءل ما هو السوق ؟ يثير مفهوم كلمة " سوق " في بعض الأحيان خلطا في الفهم . فهناك سوق للسيارات وسوق للإنتاج الحيواني وسوق للجملة وسوق للتجزئة وسوق محلي وسوق عالمي . وهناك من يذهب للسوق ليشتري . وهناك من يذهب للسوق ليبيع . فما المقصود بالسوق ؟

لقد سبق أن عرفنا السوق بأنـــه مكـــان يتقـــابل فيـــه البائعـــون والمشترون . ولكي نكون أكثر دقة نقول أن السوق هـــو الأفـــراد الذين لديهم حاجات ومطالب يريدون إشباعها وأموال للإنفاق منها ، ورغبة واستعداد للإنفاق . وعلى ذلك فعند دراسة الطلب الســـوقي لأي سلعة خدمة يكون هناك ثلاثة عوامل يجب أن تكون موضـــوع الدراسة وهي :

١- أفراد لديهم حاجات ومطالب .

٢- القوة الشرائية لهؤلاء الأفراد .

٣- السلوك الشرائي لهؤلاء الأفراد .

• تجزئة السوق :

تتعامل المنظمة التي تركز اهتمامها على الإنتاج مع ســـوقها على أساس أنه وحدة متجانسة كلية . وعلى أساس هـــذا المفـــهوم الذي يمكن أن نطلق عليه تجميع أو تكتيل السوق تقـــوم المنظمـــة بتنمية سلعة واحدة وبرنامج تسويقي واحد مصمم للوصول إلى أكبر عدد من العملاء . ويمكن عن طريق تجميع السوق ، أي النظر إليه كوحدة ، واحدة أي تحقق المنظمة الحد الأدنـــى مـــن وفـــورات النطاق الكبير للعمليات . ذلك أن إنتاج سلعة واحدة يعنـــي دورات

إنتاج أطول وبتكاليف للوحدة أقل . كما تقــل تكــاليف المخــزون السلعي إلى الحد الأدنى عندما تقل التشكيلات من السلعة المنتجة .

وعندما تشتد المنافسة وتتدهور الأرباح فإن المنظمـــة قـد تحاول إدخال تغييرات في سلعتها تجعلها مختلفة عن سلع المنافسين لها . وظل مفهوم تمييز السلعة فــإن المنظمة قد تدخــل خاصيــة جديدة ، مثلا غلاف جديد (كتعبئة الزبد في غلاف بلاستيك يشـبه غلاف معجون الأسنان) أو حجم جديد (كإنتاج حجم صغير مــن السيجار أو حجم طويل من السجائر) أو طعم جديــد (كمعجــون الأسنان بطعم القرنفل) . وغالبا ما يصاحب هذا التغيـــير حملــة إعلامية مركزة بهدف حث السوق على أن هناك فوائد حقيقيـــة أو سيكولوجية في السلعة الجديدة .

وبالنسبة لمعظم السلع فإن السوق الكلي يكون غير متجــانس بشكل لا يمكن معه تحليل السوق ككل ، إذ أن بجانب السوق الكلــي لكل سلعة أسواقا فرعية تختلف بدرجة كبيرة عن بعضها البعض .

• تقسيم السلع :

كما أنه من المفيد أن تجزأ الأسواق لوضع برامج تســويقية وفعالة فإنه من المفيد أيضا أن تقسم السلع إلى مجموعات متجانسة.

وهنا نبدأ بتقسيم السلع إلى مجموعتين : السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وهو تقسيم مواز لتقسيمنا للسوق إلى سوق استهلاكية وسوق صناعية . وأساس التمييز بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية هو مرة أخرى الغرض الذي تستعمل فيه السلعة في شكلها الحالي . وعلى ذلك تكون السلع الاستهلاكية هي تلك التي يستخدمها المستهلكون النهائيون أو الوحدات المنزلية في شكل لا يتطلب المزيد من التصنيع . أما السلع الصناعية فهي تلك التي تباع للاستخدام في إنتاج سلع أخرى أو في تقديم خدمات .

وفي كثير من الأحيان لا يكون بالإمكان وضع سلعة ما بشكل حاسم في مجموعة معينة دون أخرى . فالآلة الكاتبة مثلا تعتبر سلعة استهلاكية إذا اشتراها طالب للاستعمال غير التجاري ولكنها تكون سلعة صناعية إذا اشترتها منشأة للاستعمال التجاري ، ويكون منتج الآلات الكاتبة على وعي بهذه الصفة المزدوجة لسلعته فيعمل على وضع برامج تسويقية منفصلة لسوق الاستهلاك وللسوق الصناعي .

تخطيط وتسعير السلع :

السلعة عبارة عن مجموعة من العناصر والخصائص الملموسة وغير الملموسة . بما في ذلك لون السلعة وسعرها وغلافها وعلامتها ، وشهرة تاجر التجزئة الذي يبيعها والخدمات التي تؤدي معها سواء من المنتج أو من تاجر التجزئة . والتي تتضافر جميعا بغرض العمل على مقابلة مطالب وحاجات المشترين من مستهلكين ومستعملين للسلعة .

ومن هذا التعريف نرى أن السلعة أكثر من مجرد المكونات المادية لها . فهي أيضا لها جوانب معنوية قد تكون أكثر أهمية من وجهة نظر المستهلك من الجوانب المادية . وقد أصبحت النظرة الحديثة إلى السلع أنها رموز سيكولوجية تعكس اهتمامات الأفراد وتطلعاتهم وأنماط سلوكهم وتقاليدهم الاجتماعية وصورهم الذاتية . وعلى ذلك أصبحت كل علامة لسلعة ما سلعة قائمة بذاتها.

ويقوم الإعلان عن العلامات المختلفة على أساس تحقيق هدف فصل العلامة المعينة عن العلامات الأخرى المنافسة وتعميق الشعور لدى المستهلكين بأن علامة معينة مختلفة عن العلامات الأخرى .

• أهمية الابتكار السلعي :

يحاول المنتجون إدخال سلع جديدة إلى الأسواق . والمنافسة مستمرة في هذه الناحية . وإذا لم يحدد المنتج في السلع التي يتعامل فيها فإنه سيفقد سوقه أمام السلع الأخرى المنافسة إذا كانت جديدة ومبتكرة . وقد تفشل بعض السلع الجديدة ولا تجد قبولا لدى المستهلك . ومن الأمثلة على ذلك سيارة أدزل التي خرجت من مصانع فورد للسيارات في أواخر الخمسينات باعتبارها جديدة . ولكن كان حكم السوق عليها مختلفا . فأصبحت تضرب كمثال لما يجب أن يقوم به منتج قبل أن يقرر إدخال سلعة جديدة إلى السوق ، وهو ضرورة عمل دراسات وأبحاث تحليل للسوق ووضع تخطيط وتنمية السلع على أساس المعلومات المتجمعة .

وقد تستطيع السلع الجديدة أن تحقق أرباحا في بداية ظهورها ، ولكن العبرة باستمرار المبيعات منها . ذلك أن السلعة إذا كانت رديئة فلن تصمد إلا لفترة قصيرة ثم تختفي . وقد لا يكون في متناول المنتج لسلعة معينة أن ينزل إلى السوق سلعا جديدة . وفي هذه الحالة عليه أن يدخل التعديلات والتحسينات في سلعته . وقد تشمل التعديلات السلعة نفسها . وقد تقتصر فقط على الغلاف . وفي جميع الأحوال يجب أن تكون التعديلات منطقية

وتؤدي إلى جعل السلعة أكثر قبولا لدى المستهلك . وبذلك تتحقق الزيادة في المبيعات والأرباح ، أو على الأقل يتمكن المنتج من الاحتفاظ بمركز السلعة في السوق . ومن باب الابتكار أيضا أن يحاول المنتج التوصل إلى استعمالات جديدة لسلعته تجعلها أكثر فائدة للمستهلك .

- **المقصود بخط المنتجات :**

خط المنتجات عبارة عن مجموعة من السلع لها خصائص تربط بينها من وجهة نظر المستهلك ، كأن تكون لها استعمالات تكمل بعضها بعضا ، مثل إنتاج شفرات للحلاقة ومعها باقي الأدوات التي يستخدمها المستهلك في هذا الغرض ، وكإنتاج أقلام حبر ومعها سلع أخرى مكملة أو مساعدة لها . وعندما لا تكون هناك روابط بين مجموعة سلع أحد المنتجين فإنه يطلق عليها الخليط أو المزيج السلعي . مثال ذلك ما تقوم به شركات كبيرة مثل وستنجهاوس حيث تنتج تشكيلة متنوعة من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وعندما تضيف إحدى الشركات سلعا جديدة أو تشكيلات جديدة إلى خطوط منتجاتها فإننا نطلق على ذلك التوسع في الخليط السلعي . وعندما تقلل إحدى الشركات من التشكيلات

التي تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فإننا نطلق على ذلك " الانكماش في الخليط السلعي " . ومن الطبيعي أن يتم التوسع أو الانكماش في الخليط السلعي على أساس من الدراسة لاحتياجات السوق الحاضرة والمستقبلة حتى يظل المركز السوقي للمنشأة سليما .

• دورة حياة السلعة :

السلع كالأفراد لها دورة حياة . فتمر السلعة في مراحل تبدأ بالولادة وتنتهي في أغلب الأحيان بالموت ، وتتعرض خلالها لظروف تنافسية مختلفة .

ومن الطبيعي أن السلعة قبل أن تدخل المرحلة التسويقية التي نتكلم عنها قد تكون مجرد فكرة أو تصور أو خيال في ذهن مخترع أو عالم أو مهندس وتكون هناك بحوث وتجارب فنية لتحويل الفكرة أو الخيال إلى واقع . وتبدأ الدراسات لاستغلال الفرصة والجهود التسويقية التي تحول السلعة من اختراع Invention إلى ابتكار Innovation .

ويتوقف نجاح السلعة على مدى قدرتها على التكيف في كل مرحلة . ويمكن تقسيم دورة حياة أي سلعة إلى ست مراحل هي :

البدء ، النمو ، النضج ، التشبع ، التدهـــور ، والتوقــف . ومــن الأهمية أن يعرف رجل التسويق في أي مرحلة تمر السلعة حتـــى يمكنه أن يضع البرنامج التسويقي المناســب ، لأن لكــل مرحلــة البرنامج الخاص بها .

وبالنسبة لطول دورة حياة السلعة فإنها مختلفة من سلعة إلــى أخرى . وقد تتراوح بين أسابيع قليلة (كسلعة ظهرت نتيجة تقليعــة أو نتيجة موضة لم تعمر طويلا) وقد تمتــد إلــى عــدة ســنوات (كالسيارات) . ومن الطبيعي ألا تمر جميع السلع بجميــع مراحــل دورة الحياة . فقد تفشل بعض السلع فـــي بدايــة ظـــهورها إلـــى الأسواق. وقد تقرر بعض المنظمات عدم النزول بعلاماتـــها مــن سلعة معينة إلا عندما يصل سوق السلعة إلى مرحلة النمو . ولكــن في جميع الأحوال تقريبا يكون مصير كل السلع هو التدهـــور ثــم التوقف . وهو أمر طبيعي ومتوقع للأسباب التالية :

١- اختفاء الحاجة إلى السلعة .

٢- ظهور سلع جديدة أقل سعرا أو أعلى جـــودة أو أفضــل أداء لمقابلة نفس الحاجة (مثل إحلال البلاســتيك محــل المعــادن والورق في كثير من السلع) .

٣- قيام أحد المنافسين بعمل تسويقي متميز .

ونوضح بكلمة مختصرة مراحل دورة حياة السلعة فيما يلي :

١- **البدء** : وهي مرحلة دخول السلعة إلى السوق أما كسلعة جديدة تماما أو سلعة كانت موجودة وأدخل عليها تعديلات جعلت لها خاصية أو خصائص جديدة . وتعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل خطورة وتكلفة . وتتميز بارتفاع التكاليف مع حجم منخفض من المبيعات وتوزيع محدود . وإذا كانت السلعة جديدة تكون المنافسة محدودة .

٢- **النمو** : وفي هذه المرحلة يبدأ منحنى المبيعات والربح فى الارتفاع وبمعدل متزايد في أغلب الأحيان . وفي هذه المرحلة أيضا يبدأ المتنافسون في الدخول إلى السوق وبأعداد كبيرة إذا كانت توقعات الربح مغرية .

٣- **النضج والتشبع** : عندما يصل السوق إلى مرحلة التشبع نجد منحنى المبيعات لازال في ارتفاع ولكن بمعدل متناقص . من ناحية أخرى تبدأ الأرباح عند المنتج وعند تجار التجزئة في التناقص . ويخرج بعض المنتجين من سوق السلعة . وتزداد حدة المنافسة على أساس السعر ، وتزداد الجهود الترويجية من جانب المنتجين في محاولة كل منهم للاحتفاظ بمركزه ونصيبه

من سوق السلعة . كما تبدأ تظهر تشكيلات جديدة من السلعة في محاولة من جانب المنتجين لتوسيع خطوط منتجاتهم .

٤- **التدهور واحتمال التوقف** : تصاب السلعة عادة بالقدم كنتيجة طبيعية لظهور سلع جديدة تحل محل السلع القديمة . ومع انخفاض الطلب على السلعة تصبح الرقابة على التكاليف ذات أهمية كبيرة . ويبدأ التخفيض في الإعلان عن السلعة ، كما يبدأ بعض المنافسين في الانسحاب من السوق . وهنا يكون قرار التوقف عن إنتاج السلعة أو الاستمرار في السوق من جانب البائعين الباقين موضع دراسة . ويتوقف قرارهم الخاص بالتوقف أو الاستمرار على قدراتهم وإمكانياتهم . ويعتبر قرار متى وكيف يتم التوقف عن إنتاج سلعة بنفس أهمية قرار متى وكيف يتم إدخال سلعة جديدة إلى السوق . ويجب على الإدارة أن تدرس حالة السلع التي تتعامل فيها حتى تتعرف على حالة كل سلعة ليمكنها اتخاذ القرار الخاص بها سواء بالدخول إلى السوق أو الانسحاب منه .

• **تسعير السلعة :**

السعر هو أحد الأركان التي يبنى عليها البرنامج التسويقي ، أما الأركان الأخرى فهي السلعة والتوزيع والإعلان عن السلعة فالسعر هو الذي يعكس العلاقة بين العرض والطلب يعكس أيضا ما يتوفر في السلعة من جودة إذا افترضنا وجود علاقة حقيقية بين جودة السلعة وسعرها . وأهمية السعر بالنسبة للبائع أنه يحدد له حافة الربح التي يحصل عليها وبالتالي مقدار ما يتحصل عليه من أرباح . كما أنه سلاح للمنافسة ويطلق على المنافسة في هذه الحالة المنافسة السعرية .

ترويج وتوزيع السلع :

(١) قنوات التوزيع والوسطاء :

بعد أن خططنا السلعة وقمنا بتسعيرها يكون علينا اختيار قنوات أو مسالك التوزيع التي تعمل على وصولها إلى أيدي من يستعملها أو يستهلكها وهو ما يجعل منتج السلعة يلجأ إلى الوسطاء. ويعمل الوسطاء بين المنتجين أو البائعين من ناحية وبين المستهلكين أو المشترين من ناحية أخرى . ويساعد الوسيط على التقريب بين الطرفين مقابل عمولة أو سمسرة يتقاضاها من أحدهما

أو من الاثنين معا ودون أن تنتقل ملكية السلعة إليه . أو قد تنتقل ملكية السلعة إلى الوسيط من المنتج . حيث يعيد بيعها ، كما هو الحال بالنسبة لتاجر الجملة ، والذي يعيد بيع السلعة لتاجر التجزئة الذي يبيعها بدوره إلى المستهلك النهائي .

ويقوم الوسطاء بخدمات هامة في ميدان التسويق سواء للمنتج أو للمستهلك ، ولذلك لا يمكن الاستغناء عنهم بصفة عامة . وإذا لجأ المنتج إلى التعامل مباشرة مع المستهلك فإنه يجب أن يقوم بالخدمات التي يقوم بها الوسطاء . فإذا لم يكن باستطاعته القيام بها بنفس المستوى فإنه يكون بذلك قد أضر بمصالحه وبمصالح المستهلك . ومن الخدمات التي يؤديها الوسطاء من تجار جملة وتجزئة خدمات النقل والتخزين وتحمل الأخطار والتمويل والقيام بالدراسات التسويقية .

ويطلق على الطريق الذي تسلكه السلعة في تحركها من مركز إنتاجها إلى مركز استعمالها أو استهلاكها قناة توزيع . وقد تكون قنوات التوزيع قصيرة ، كأن يكون التوزيع من المنتج إلى المستهلك مباشرة ، أو متوسطة كأن يكون التوزيع مارا بتاجر تجزئة ، أو طويلا كأن تمر السلعة على وكيل أو سمسار ثم تاجر جملة فتاجر تجزئة وأخيرا تصل إلى المستهلك . وتختلف قنوات

التوزيع باختلاف نوع السلع . فهناك السلع الصناعية وهناك السلع الاستهلاكية . وهناك تفرعات في كل نوع من هذين النوعين . فهناك مثلا في السلع الاستهلاكية السلع الميسرة أو سهلة المنال وسلع التسويق والسلع الخاصة ولكل نوع ما يناسبه من مسالك أو قنوات التوزيع .

(٢) تجار الجملة وتجار التجزئة :

يتميز تجار الجملة والتجزئة بأنهم ينقلون ملكية السلعة إليهم من المنتج . والفرق بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة .أن الأول يشتري السلعة من المنتج بقصد إعادة بيعها إلى تاجر التجزئة . أما تاجر التجزئة فهو يشتري السلعة من المنتج أو تاجر الجملة بقصد بيعها إلى المستهلك النهائي . كما يتميز تاجر الجملة عن تاجر التجزئة في أن الأول يشترى عادة بكميات كبيرة ويعيد بيعها بكميات صغيرة . أما تاجر التجزئة فيشتري عادة بكميات صغيرة ويبيع للمستهلك بكميات أصغر . ومن تجار الجملة من يتعامل أو يتخصص في سلعة واحدة أو مجموعة مترابطة من السلع ومنهم من يتعامل في مجموعة متنوعة من السلع . كما أن منهم من يؤدي كل الخدمات التسويقية المطلوبة من الوسطاء . ومنهم من يقتصر

على تأدية خدمات محدودة .وعندما نتعرض لتجارة التجزئة نجد التنوع أكبر في أنواع وأشكال وأحجام المحلات في هذا الميدان ، نظرا لأنها تتعامل مباشرة مع المستهلكين على اختلاف أذواقهم ومطالبهم ودوافعهم ، وعاداتهم . فنجد محلات التجزئة الكبيرة ومحلات التجزئة الصغيرة . ونجد المحلات التي تعتمد على البيع الشخصي التي تستخدم أفرادا ليقوموا بالبيع ، ومحلات تبيع بالبريد وبالمراسلات ، ومحلات تبيع عن طريق الماكينات . كما نجد المحلات التي تتخصص في بيع أنواع معينة من السلع ، والمحلات التي تبيع أنواعا مختلفة من السلع . ونجد المحلات التي تبيع بالنقد وتلك التي تبيع على الحساب أو على أقساط . ونجد المحلات التي تبيع مع توفير الكثير من الخدمات للمشترين ، والمحلات التي تبيع بدون خدمات حيث يقوم المشترون بخدمة أنفسهم أو ما يعرف بالخدمة الذاتية .

(٣) الأنشطة الترويجية :

يقصد بالأنشطة الترويجية الجهود التي يبذلها البائع لكي يجذب المشتري نحو السلعة محاولا إقناعه بشراء السلعة . وتكون هذه الأنشطة على شكل بيع شخصي وإعلان وتنشيط مبيعات ،

والنشر ويجب على البائع أن ينسق بين هذه العناصر الثلاثة في أي برنامج ترويجي يقوم به ، والنشر ويجب على البائع أن ينسق بين هذه العناصر الثلاثة في أي برنامج ترويجي يقوم به . ومن الطبيعي أن يقوم تخطيط هذا البرنامج على عوامل أهمها :

١- المخصصات المالية المتاحة للإنفاق على أوجه الترويج .

٢- طبيعة السوق وما إذا كان محليا أو قطريا أو دوليا ، وما إذا كان السوق استهلاكيا أو صناعية .

٣- طبيعة السلعة وما إذا كانت السلعة صناعية أو استهلاكية . كما تختلف السلع الاستهلاكية من حيث كونها ميسرة أو تسويقية أو خاصة ، فكل نوع له سياسته الترويجية الخاصة والمناسبة له .

٤- المرحلة التي وصلت إليها السلعة في دورة حياتها كونها في مرحلة البدء أو النمو أو النضج أو التشبع أو التدهور واحتمال التوقف .

ويعتبر البيع الشخصي أهم هذه الأنشطة الترويجية بصفة عامة ، وهو الذي يقوم به فرد يمثل البائع بعرض السلع على المشترى المحتمل ، إما في مكان البائع أو في مكان المشتري محاولا إغراءه وإقناعه بشراء السلعة . ويتوقف رضاء المشترى عن السلعة إلى حد كبير على مدى نجاح القائم بالبيع بمهمته .

ولهذا يهتم البائعون من منتجين ووسطاء بتدريب قوتهم البيعية على أساس علم وفن البيع الشخصي . فيتدربون علـــى كيفيــة مقابلــة الزبون والتحدث معه وعرض السلعة عليه وإتمـــام عمليــة البيــع بحيث يكون العميل راضيا . والبيع الشخصي هـــو الـــذي يتـــوج بالنجاح كل الجهود التي بذلت في إنتاج الســـلعة وتحريكـــها إلـــى مراكز الاستهلاك والترويج لها بالإعلان .

أما الإعلان فهو دعامة أساسية في أي برنامج ترويجــــي ، ولا يمكن لأي بائع أن يتجاهل أهميته . وهناك من السلع ما يعتمــد إلى حد كبير على الإعلان . وهناك من المشروعات ما يعتمد كليــة على الإعلان ، كشركات البيع بالبريد . والإعلان هو حث بيعـــي عن طريق الصورة أو الكلمة أو الاثنيـــن معـــا لســـلعة معينـــة . ويفترض في الإعلان أن يكون صادقا ، إلا أن بعض الإعلانـــــات تكون كاذبة وبدرجة متفاوتة . وهو مـــا يثـــير الانتقـــادات ضـــد الإعلان. والإعلان سلاح ذو حدين بقدر ما تستطيع زيادة المبيعات إذا كان صادقا يستطيع أن يقضي على مبيعـــات الســـلعة إذا كـــان كاذبا.

ويؤدي الإعلان خدمات عديدة سواء للمنتج أو للوســـيط أو للمستهلك . فهو أداة للبيع . وهو أيضا وســـيلة للاتصـــال ونقـــل

المعلومات . فهو يعرف المستهلك بنوعية السلعة ومكانها ووقت توفرها وسعرها وطريقة استعمالها وغير ذلك من المعلومات التي تساعد المستهلك على إشباع مطالبه ومقابلة حاجاته ز وينطوي الإعلان على رسالة يريد المنتج أو البائع إيصالها إلى المستهلك أو المشتري المحتمل . وهناك وسائل متعددة لنقل هذه الرسالة ، منها المطبوعة ومنها المسموعة . ومن وسائل الإعلان الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والسينما والملصقات بالشوارع وعلى وسائل النقل والبريد المباشر . ومن الإعلان ما يأخذ شكل حملة إعلانية مركزة ، ومنه ما يأخذ شكل إعلانات بين الحين والحين حسب برنامج مخطط .

ومن المشاكل التي تواجه المعلنين التعرف على الأثر الذي يحدثه الإعلان على المبيعات . فالمعلن يرغب في أن يعرف مدى فعالية الإعلان من حيث قدرته على زيادة . إلا أن ذلك ليس بالأمر السهل ، إذ لا يمكن فصل أثر الإعلان عن غيره من العوامل التي تؤثر أيضا على المبيعات . ويمكن القول بصفة عامة أن الإعلان يساعد على زيادة المبيعات إذا كان جيدا ومبنيا على دراسة علمية .

أما تنشيط المبيعات وهو أحد عناصر البيع الترويجي فيقصد به كل ما يساعد على تنشيط المبيعات بخلاف البيع الشخصي

والإعلان . ومن الأمثلة على تنشيط المبيعات العرض في نوافذ المحلات والقيام بالمعارض وإقامة العروض الخاصة .

وإذا أردنا أن نوجد تفرقة بين الإعلان وتنشيط المبيعات نقول أن الإعلان يكون بوسائل لا تقع تحت سيطرة رقابة المعلن ، أما تنشيط المبيعات فيكون عادة بوسائل تدخل في نطاق رقابة البائع ، إلا أنه يجب النظر إلى تنشيط المبيعات باعتباره جزءا متكاملا مع البيع الشخصي ونعمل على التنسيق بينهما .

حماية مصالح المستهلك :

لابد ونحن نتكلم عن وظيفة التسويق أن نتعرض لموضوع حماية المستهلك . فالمنظمة ما وجدت أساسا إلا لتقديم سلعة أو خدمة للمستهلك . ولا يمكن لأي منظمة أن تنجح ويستمر نجاحها في المدى الطويل إلا إذا استطاعت أن تحوز على رضا المستهلك .

ولعله من قصر النظر أن تنكر بعض المنظمات أنها تعمل ضد مصلحة المستهلك وتدعي أنها تحافظ دائما على إرضاء المستهلك . فإن نظرة تأمل ودراسة ستجعلنا نلمس وبكل وضوح أن مصلحة المستهلك مهددة في حالات كثيرة . فهناك الكثير من

السلع الرديئة غير الآمنة والتي تعرض المستهلك للخطر . وهناك الكثير من البيانات غير الصادقة على السلع سواء من حيث الكمية أو الجودة أو السعر . وهناك الكثير من الإعلانات المضللة أو المغالى فيها . وهناك الكثير من حالات النقص في السلع سواء في المكان أو الزمان . وهناك النقص في الكثير من الخدمات التي تصاحب السلع . فمن الإدعاء القول بأن حماية المستهلك متوفرة . ولهذا يجب على المنشآت في قطاع الأعمال أن تتحرك نحو إزالة الأسباب التي تؤدي إلى استياء المستهلكين . والإضرار بمصالحهم. وعليها من ناحية أخرى أن تعمل على زيادة إرضاء المستهلك ، كأن تقوم بالتحسين المستمر في جودة السلع ، وتوفير وسائل الأمن في استعمال السلع ، وتقديم كل الخدمات المطلوبة للمستهلك وتوفير قطع الغيار ، وتقديم الضمانات الحقيقية للمستهلك ، وعدم المغالاة في تسعير السلع وعدم الكذب في الإعلان خاصة والترويج للسلع بصفة عامة وتوفير السلع بالكميات المطلوبة والأماكن والأوقات المطلوبة . وبهذا تكون وظيفة التسويق بصفة خاصة والمنظمات في قطاع الأعمال بصفة عامة قد اضطلعت بمسئولياتها الاجتماعية .

ثالثا : إدارة الأفراد :

خصص هذا الفصل لدراسة أهم الجوانب الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية في المشروعات الاقتصادية على أساس أنها تمثل الجانب الحي في الإنتاج وذلك بهدف :

(١) تزويد المعنيين بشئون استخدام رأس المال البشري واستثمار جهوده على أساس إنساني اقتصادي سليم بالنظريات والمبادئ والأسس والقواعد العلمية وسائر الأساليب والإجراءات العملية التي ثبتت صحتها وطبقت بنجاح في الدول المتقدمة ، والتي من شأنها المحافظة على القوى العاملة – باعتبارها ثروة بشرية منتجة – من كل ضعف أو وهن أو انحلال أو انحراف .. مما يؤثر ولاشك على أفرادها صحيا وخلقيا ومعنويا واجتماعيا وبالتالي فنيا وإنتاجيا .

(٢) خلق الوعي الإداري بين المسئولين عن إدارة الأفراد وقيادة الجماعات العاملة بغرض تنظيم وتحسين العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين معهم بما يحقق الاستقرار في العمل ويرفع من كفاءته .

ولقد أصبحت إدارة الأفراد علما وفنا في آن واحد : فهي علم على أساس أنها ترتكز في مجال ممارستها على مجموعة من النظريات والمبادئ والقواعد العلمية ، وهي فن من حيث اعتمادها على الأسلوب أو الكيفية التي تمارس بها المهارة في سبيل توجيه العاملين الوجهة الصائبة وإنشاء الصلات الطيبة معهم من أجل تحقيق التعاون الإنساني في العمل ، ذلك التعاون الذي يعد بمثابة الحافز الأول على الإنتاج والعصا السحرية في انتظامه واستمراره وتقدمه ، كما أنه الركن الأساسي للاستقرار والأمن الصناعي .

مفهوم إدارة الأفراد :

يعبر عن إدارة الأفراد بالإدارة الشخصية تمييزا لها عن إدارة الأشياء – من أموال وعقار ومواد – وغير ذلك من دون أشخاص ، كما يطلق عليها إدارة المواهب البشرية ، وكثيرا ما تشبه بالجهاز العصبي للمشروع نظرا لأهمية هذا الجهاز في بقائه وفي تسيير دفة الحياة فيه .

وهي الإدارة التي تعني بشئون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بهدف المساعدة على تحقيق أهدافه .

كما أنها تحرص على تنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن ، وحتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع . ويفترض هذا الأسلوب في تعريف إدارة الأفراد أنهم (العاملون) يستطيعون تحقيق الأهداف المرجوة إذا ما بذلوا جهودهم طواعية واختيارا لا كرها وإجبارا . وبهذا يتسنى للطاقات البشرية الكامنة أن تنطلق من عقالها لمنفعة المجموع . وتتلخص مسئولية إدارة الأفراد لبلوغ هذه الغاية في ألا تنظر إلى الأفراد العاملين على أنهم مصادر قوة وعمل فحسب ، بل عليها كذلك أن تعترف بآدميتهم أولا ، وبأنهم مخلوقات بشرية تحس وتفكر وتحب وتكره ولها مطامعها وآمالهما ومخاوفها واتجاهاتها الفردية والجماعية .

هذا وتعتبر إدارة الأفراد تخصصا وظيفيا ذا مسئوليات تنفيذية يعاونهما استشاريون . وهي كوظيفة من وظائف المشروع بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة الحديث على الرغم من حداثة عهدها نسبيا في الدول المتقدمة كدول أوربا والولايات المتحدة الأمريكية .

ولقد نمت وظيفة إدارة الأفراد في السنوات الأخـــيرة نمـــو ملحوظا وبدأت طبيعتها الحقيقية وكذا الدور الذي تساهم بــــه فـــي الصناعة في وضـــوح متزايد ، وذلك بعـــد أن ارتفـــع مســتوى التدريب ، واكتسبت المهارات ، وتوسعت آفاق المدارس الفكريـــة الخاصة بشئون الأفراد ، وتوفرت الدراسات في الجامعات والمعاهد العلمية ، وتزايد عدد الراغبين فيـــها وبـــدءوا يدخلـــون ميادينـــها التخصصية وهو أكثر وعيا وفهما لوظيفتهم الجديـــدة وهـــي إدارة البشر .

اختصاصات إدارة الأفراد :

يقصد بهذه الاختصاصات كافة الجهود التـــي تبذلـــها إدارة الأفراد في المشروعات الاقتصادية من أجل تحقيق أهـــداف هـــذه المشروعات على أكمل وجه ممكن ، مـــع الآخـــذ فـــي الاعتبـــار المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاســـتخدام الكـــامل للمـــوارد البشرية ثم المحافظة عليه بما يكفل حق العمل المستقر والمجـــزي لكل عامل ، وفي الاستثمار الأمثل لهذه الموارد بحيث تساهم بأوفر نصيب في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل القومي ، وفي صيانة أفـــراد

القوى العاملة والعم على ضمان طمأنينتها الاجتماعية واستقرارها النفسي .

وفيما يلي موجز لهذه الاختصاصات :

١- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين في أدائه ، مع العناية بحسن اختيارهم وتعيين اللائقين منهم في الأعمال المناسبة لهم ، مع تعهدهم بالتدريب والتعليم .

٢- توفير ظروف العمل الملائمة بهدف تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية .

٣- تقديم الرعاية الضرورية والخدمات اللازمة للعاملين بغية النهوض بصحتهم وحل مشاكلهم النفسية والاقتصادية وتشجيعهم على تنمية مواهبهم وإشباع هواياتهم وشغل أوقات فراغهم واستغلالها استغلالا منظما مثمرا .

٤- الاحتفاظ بسجلات العاملين منظمة وجاهزة دائما تحت الطلب .

٥- إجراء البحوث العملية في شئون هؤلاء العاملين من أجل النهوض بهم فنيا ومعنويا مع إفساح مجال الترقي أمامهم .

٦- النهوض بمستوى العلاقات بين الإدارة والعاملين .

أهداف إدارة الأفراد :

يمكن حصر هذه الأهداف في ثلاثة أهداف رئيسية هي :

أولا : العمل على تحقيق سعادة العاملين وعلى كسب رضاهم عن عملهم وعن الإدارة التي تتولى مقاليد أمورهم فمن المشاهد أن الأفراد السعداء في عملهم هم أكثر الناس تعاونا وإنتاجا وتجاوبا مع رؤسائهم وأقربهم فهما لهؤلاء الرؤساء .

وتتلخص مسئوليات الإدارة في سبيل تحقيق ذلك فيما يلي :

١- معاملة العاملين معاملة حسنة ومتزنة .

٢- الإذعان لمطالبهم طالما كانت هذه المطالب عادلة ومعقولة .

٣- عدم الالتجاء دائما إلى الشدة بل يجب الاستعانة باللين أحيانا طمعا في استمرار سيادة النظام في العمل وتجنبا لإثارة غضب العاملين .

٤- أخذ العامل الإنساني في الاعتبار عند وضع الخطط وتصميم التنظيم وإدخال التغييرات الفنية .

٥- اتخاذ القرارات التي تحافظ على سعادة العاملين .

كل ذلك ولاشك يساعد على رفع معنوية هؤلاء العاملين وبالتالي على تنمية شعورهم نحو تحقيق أهداف

المشروع . على أن يلاحظ أن سعادة العاملين لا تشترى بالمال ، بل هي تكتسب على مر الزمن في ضوء الاعتبارات المذكورة .

ثانيا : تحقيق الكفاءة في العمل بهدف النهوض به على ألا يكون ذلك على حساب العاملين وإلا فإن الإدارة تتجاهل مسئولياتها الاجتماعية تجاههم بعد أن اتضح جليا أن معنوية العامل محدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ، كما وأن كفاءة هذا العامل تميل إلى الازدياد كلما شعر بأن في عمله تنمية لشخصيته وإعلاء لقدراته وصقلا لمواهبه .

ثالثا : إتباع الأسلوب المتزن بين الهدفين السابقين ، فقد يلوح لكثير من الباحثين النقاد أن هناك تعارضا وتناقصا بينهما ، ولذلك نراهم ينادون دائما بوجوب العمل على الموازنة بينهما وهنا تقع مسئولية الإدارة التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- تحقيق التعاون بين كافة المستويات في المشروع .

٢- العمل على تنمية الفهم والمهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية .

٣- العناية بشئون التخطيط البشري والفني في آن واحد .

٤- تنمية القيادة الديمقراطية والإيجابية حتى يتيســـر توليـــد الحماس وخلق روح الانتماء والفريق بين العاملين .

العملية الإدارية في مجال الأفراد :

تتمثل العملية الإدارية في مجال الأفراد في ممارسة عدد من الوظائف التي تشكل في مجموعها سلسلة من الحلقات المترابطة من الأنشطة المميزة المختلفة والتي تتضافر جميعها من أجـــل تحقيـــق أهداف إدارة الأفراد السابق الإشارة إليها .

وتمارس هذه الإدارة في سبيل بلوغ هذه الغاية نوعين مـــن الوظائف هما :

١- **الوظـــائف الإدارية** : وهـــي التخطيـــط والتنظيـــم والتوجيـــه والرقابة .

٢- **الوظائف التنفيذية** : وهي التهيئة (أو التدبير) ، والتنميـــة ، والمكافأة على الجهود (أو تحديد الأجر) ، وتحقيق التكـــامل في محيط العمل ، والرعاية العمالية .

وفيما يلي شرح موجز لكل وظيفة من الوظـــائف الإداريـــة على حدة .

(١) التخطيط :

ويقصد به عملية إعداد ووضع برنـــامج محكـــم مـــدروس لاستخدام العاملين واستثمار جهودهم ، وتنمية قدراتهم ، وتفجـــير طاقاتهم ، وزيادة مهاراتهم بـــهدف النـــهوض بكفاءاتـــهم ورفـــع معنويـــاتهم ، وصيانة أرواحهم من الحوادث والأمراض الناجمـــة عن العمل ، بجانب مكافأتهم على جهودهم وحفزهم علـــى إتقـــان أدائهم .

ويكون التخطيط بهذا المفهوم محاولة جوهرية لوضع حـــد لكثير من أسباب الشكوى والقلق والاضطراب .. وغير ذلك مـــن المشكلات التي غالبا ما يواجهها مدير الأفراد في غياب التخطيـــط المذكور .

والتخطيط البشري عمل ذهني شاق نظرا لأنه يتطلب القدرة على التحليل والتفكير العلمي والتنبؤ بالأحداث والمواقف المســتقبلة ثم اتخاذ القرار الصائب الخاص بكل موقف على حدة .

ولهذا التخطيط مزايا أهمها :

١- تحقيق العمل المتكامل لجميع وحدات المشروع .

٢- تقليل عدد الأحداث المفاجئة .

٣- الاستخدام الأمثل لسبل الأداء والتنفيذ .

٤- تسهيل عملية تفويض السلطة .

٥- توفير الأسس العملية للرقابة .

٦- التركيز على أهداف المشروع .

(٢) التنظيم :

بعد أن تحدد معالم الخطة اللازمة لحسن استخدام المــوارد البشرية الاستخدام الأمثل ، وجب أن يوضع التنظيم الملائم لتنفيــذ هذه الخطة .

والتنظيم بذلك يصبح وسيلة لتحقيق غاية : فمتــى حــددت خطوات وإجراءات الاستخدام المذكور كان لزاما على مدير الأفراد أن يصمم هيكل التنظيم الذي يحــدد مراكــز العمــل (الوظــائف والأعمال) وما تتضمنه كل وظيفة (أو عمــل) مــن سـلطات ومسئوليات ، ويوضح مختلف الصلات التي تربط بين هذه المراكز وبين العاملين عليها (من رؤساء ومرؤوسين) الأمر الذي يتطلــب منه الإلمام الكافي بطبيعة هذه العلاقات سواء داخل إدارته أو بيــن إدارته هذه وبين باقي الإدارات الأخرى داخل التنظيم .

ويهدف التنظيم في مجال الأفراد إلى بناء الجهاز البشــري الصالح للعمل من أجل تحقيق أهداف المشــروع . ولمــا كــانت

مشروعات الأعمال تعتمد بصفة رئيسية في تحقيق أهدافـــها علـــى ثلاثة عناصر جوهرية هي : الوظائف ، والأفراد ، والمعدات فـإن التنظيم يقوم بعملية ترتيب هذه العناصر الثلاثة على أساس علمـــي سليم مع العمل على إنشاء العلاقات التعاونية بينها بغية اســتخلاص أفضل الجهود وتوجيهها التوجيه الأمثـــل نحـــو تحقيــق أهــداف المشروع .

ولبناء هيكل التنظيم الأنسب للمشروع خصائص معينة يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- **التوازن** : ويقصد به أن يتعادل المبلغ اللازم لإنشاء كل وظيفة على حدة وتدبير الموظف الصالح لها مع قيمة العـــائد الــذي يمكن تحقيقه من هذا الاستثمار أو مع درجـــة مســاهمة هــذه الوظيفة في تحقيق أهداف المشروع .

٢- **المرونة** : وهي قدرة المشروع على تكييف (أو تعديل) هيكله التنظيمي لمواجهة كافة التغيرات قصيرة الأمد التي تحــد فـــي حجم العمل .

٣- **المواءمة للأفــراد العاملين داخل التنظيم** : وهناك أكــثر مــن رأي ، فينادي بعض المديرين بوجوب تنظيم المشروع علـــى أساس من المبادئ التنظيمية القويمة بصرف النظر عن قـدرات

أو طاقات هؤلاء العاملين ، وحجتهم في ذلك أن العاملين غير مستقرين في عملهم وكثيري التردد على هذا العمل ، علما بأن العمل قائم وباقي طالما يمارس المشروع نشاطه ويحقق أهدافه. وهناك وجهة نظر مضادة تنادي بضرورة الاعتراف بالواقع بمعنى أن يخطط المشروع أعماله وينظمها وفقا لما هو موجود فعلا من العاملين فيخرج التنظيم مناسبا ومواكبا لقدراتهم وطاقاتهم وذلك دون إعارة المبادئ التنظيمية المشار إليها أعلاه أية أهمية . أما وجهة النظر الثالثة فهي تعتبر أكثر اعتدالا ودقة ووضوحا من سابقتها إذ تناشد الإدارة بضرورة الجمع بين النظرية العلمية والنظرية الواقعية بمعنى أن يصمم التنظيم على أسس من العلم مع تحقيق الاستفادة المثلى من الطاقات والقدرات المتاحة والمتوفرة حاليا في العاملين داخل هذا التنظيم.

(٣) التوجيه :

ومتى تم تحديد معالم الخطة الملائمة لحسن استخدام الموارد البشرية العاملة المتاحة في المشروع ، وكذا تصميم هيكل التنظيم المناسب لإخراج هذه الخطة بما يحقق أهدافها على الوجه الأكمل

تأتي مرحلة توجيه العاملين . وهي مرحلة تحتل أهمية كبيرة في العصر الحديث عصر العلم والتكنولوجيا والمنافسة والتطور السريع الأمر الذي يتطلب المزيد من تعبئة الجهود وتنظيمها وتفجير الطاقات البشرية الكامنة وحسن استثمارها وشحذ الهمم وحفز العاملين على البذل والعطاء . وهنا يقوم التوجيه السليم بدور مثمر وفعال . وكثيرا ما يطلق على مرحلة التوجيه أكثر من تسمية ، وكيفما كانت التسمية فهناك الكثير من الصعوبات التي تواجه مديرو الأفراد عند العاملين للعمل برغبة وفاعلية . وتتطلب عملية التوجيه مهارة معينة يعبر عنها بالمقدرة على نقل المعلومات بصورة واضحة للآخرين . وبقدر ما تخرج الأوامر والتوجيهات والإرشادات والتعليمات في صيغة سهلة وتثير الرغبة في تنفيذها بقدر ما تتم الاستجابة الكاملة من المرؤوسين لعملية التوجيه .

(٤) الرقابة :

تحتل الرقابة المرحلة النهائية من مراحل النشاط الإداري الحركي المستمر في المشروع والتي بموجبها تكتمل حلقات الدورة الإدارية لتبدأ نشاطها من جديد . كما يتعلق الإشراف بأشخاص العاملين فإن الرقابة تعني بنتائج أعمال هؤلاء الأشخاص .

ولما كانت الرقابة هي مسئولية كل مدير (أو رئيس عمل) - إذا عليه التأكد دائما من أن أعمال التنفيذ يتم إنجازها على الوجه المخطط له والمرغوب فيه تحقيقا للأهداف السابق تحديدها - كان مدير الأفراد مسئولا عن مراقبة برامج استخدام الأفراد على النحو التالي :

♥ تهيئة العاملين :

إن الهدف من هذه العملية هو تدبير العدد المطلوب والنوعية الصالحة من الأفراد اللازمين للعمل في المشروع ، وبقدر نجاح التهيئة بقدر ما يتحقق عنصر الرضا عند كل من صاحب العمل والعاملين . وللتأكد من فاعلية هذه العملية يراعى ما يأتي :

- ♦ تتبع حالات التعيين لتحديد أمرين أحدهما رضاء المشرف عن العامل والآخر رضاء هذا العامل عن عمله ، وعن مشرفه ، وعن زملائه وعن المشروع ككل .
- ♦ تحليل طلبات النقل والتحويل لمعرفة عما إذا كان سببها أساسا ضعفا أو خللا في عملية التهيئة ذاتها أم نتيجة أسباب أو إحداث تفوق حد الرقابة .
- ♦ دراسة أسباب الترك الاختياري من جانب العاملين وبخاصة أثناء الشهور القلائل الأولى من بدء العمل الأمر

الذي كثيرا ما يوعز بسوء الاختيار والإعداد وبفشل قدرات أو طاقات العامل بمتطلبات العمل .

- مراقبة الفصل الإجباري الذي يرجعه كثير من المراقبين إلى سوء التخطيط .
- مراقبة التسرع في ملء شواغر الأعمال تحت ضغط الحاجة وهو أمر يقتضي الإشراف الشخصي على عمليات التعيين مع تطبيق بعض المقاييس أو المعايير على نتائجه .

♥ **تنمية قدرات العاملين :**

هناك اتجاه متزايد نحو العناية بطرق قياس فاعلية التدريب كأسلوب للتنمية البشرية وبخاصة أن الإدارة الحديثة تعير أمر تكاليف هذا التدريب أهمية كبيرة . وفيما يلي أهم طرق القياس المذكورة .

- قياس الإنتاجية ويعتبر من أفضل معايير الرقابة بعد الانتهاء من برامج التدريب لمعرفة مدى فاعلية وآثار هذه البرامج على العاملين .

- مراقبة خسائر العادم والمخلفات ، ويتصل هذا المؤشر اتصالا وثيقا بسجلات الإنتاجية مؤكدا أهمية النوع بجانب الكم .
- مسح الكفاءات المختزنة في المشروع كما ونوعا حتى يمكن إعداد الشخصيات المدربة عند تنفيذ مخطط الترقية ، وحتى يتيسر حصر أصحاب المواهب الممتازة والملائمة عند شغل الوظائف الجديدة .

♥ مكافأة العاملين :

ولمراقبة برامج تحديد أجور العاملين معايير معينة أهمها :

- معدلات الأجور السائدة في المجتمع فالأجر السائد دفعه في المجتمع يمكن استخدامه كأساس موضوعي للمقارنة بالأجر المدفوع في المشروع .
- منازعات الأجور فالعدد الدال على التنظيمات والشكايات الرسمية وغير الرسمية التي يتقدم بها العاملين إنما يعبر عن استيائهم وعدم رضاهم .
- الأجور التشجيعية ، فمن المشاهد أن عدد العاملين المستفيدين من هذه الأجور يعتبر دليلا على فاعلية (أو درجة كفاءة) البرنامج الموضوع لها من عدمه .

♥ **تحقيق التكامل في محيط العمل :**

لاشك أن تحقيق التكامل يمثل أحد الأجزاء الهامة من برامج الأفراد والتي يتعذر تقييمها ، نظـــرا لاتخـــاذ مشـــاعر العـــاملين وأحاسيسهم واتجاهاتهم الفكرية وميولهم ورغباتـــــهم أساســـا فـــي التعامل. ومع ذلك فقد أمكن التوصل إلى عدة معايير تستخدم للدلالة على فعالية هذا التكامل في جو العمل وأهمها ما يلي :

- بحوث الروح المعنوية والهدف من إجرائها معرفـــة آراء وأفكار واتجاهات العاملين بالنسبة لموضوعات مختلفـــــة تكون كل اهتمام الإدارة وعنايتها . ولقد لوحظ أن نتـــائج هذه البحوث يمكن أن تعبر عن نوعية المعنوية الســـائدة بين العاملين .
- معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل ، فمن المشـــاهد أن أسباب هذه الظواهر متعددة ومتفاوتة .
- عدد التظلمات المقدمة من العاملين يمكن أن يعتبر مؤشرا لنوعية معنوياتهم الأمر الذي يتطلـــب معرفـــة أنواعـــها ومصدرها ومواقيت وقوع الأحداث ذات الصلة الوثيقـــة بها .

♥ **الرعاية العمالية :**

إن الهدف من هذه الرعايا هو صيانة العاملين وحمايتهم من حوادث العمل وأمراض المهنة وذلك من خلال برامج الأمن والسلامة المهنية وكافة الخدمات الاجتماعية التي يحتاجون إليها .

وفيما يلي بعض المعايير المستخدمة في توضيح أثر وفاعلية مثل هذه البرامج :

- معدلات الحوادث ، حيث اتضح أن استخدام المعايير المعقولة للحوادث في المشروع ومقارنتها بغيرها من المعايير المطبقة في المشروعات المثيلة المنافسة يمكن أن يوفر أساسا مقبولا عند تصحيح الأوضاع في ذلك المشروع ، كما وأن معدلات تكرار الحوادث وشدتها من المعايير الشائع استخدامها في الحكم على برامج الرعاية .
- مكافآت التأمين ، فكلما قلت قيمة هذه المكافآت كان هذا دليلا على نجاح برامج الرعاية إلى حد بعيد ، والعكس صحيح .
- مشاركة العاملين في برامج الخدمة الاجتماعية ، فكلما زاد عدد هؤلاء في برامج الرعاية العمالية على اختلاف

أنواعها من نفسية وترفيهية واقتصادية وثقافية ورياضيـــة وخلافه كلما دل على مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيـق أهدافها .

رابعا : وظيفة الإدارة المالية :

تتعلق وظيفة الإدارة المالية بكل ما يتصل بمصادر الحصول على الأموال اللازمة وطريقة استخدام تلك الأموال . وعلى هذا فوظيفة الإدارة المالية تعني إدارة الموارد المالية للمشروع من ناحية تدبير الموارد للحصول على الأموال المطلوبة ، وأيضا من ناحية استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة .

فوظيفة الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمشروع إلى جانب وظيفتي التسويق والإنتاج . وهي تمتد إلى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة بل وتشمل أيضا التخطيط الذي يساعد الحصول على هذه الأموال من مصادرها الصحيحة في أوقاتها المناسبة وبأحسن الشروط الممكنة . وتعني الإدارة المالية في أي مشروع بمواجهة مشاكل تخطيط وتوفير الاحتياجات المالية اللازمة في المدى الطويل والمدى القصير الأجل.

وثمة نوعين من القرارات التي تتخذ عند القيام بوظيفة الإدارة المالية . الأول هو القرار الاستثماري ، الذي يتعلق بتحديد أفضل بدائل الاستثمار التي تحقق عائدا مرضيا وتساهم في تحقيق أهداف المشروع. والثاني هو القرار التمويلي الذي يرتبط بتحديد

أفضل بدائل الحصول على الأمــوال بــأفضل الشـــــروط وأقــل التكاليف.

ويعتبر أهم وظيفة للإدارة المالية هي القيام باتخاذ القـرارات الاستثمارية والتمويلية المناسبة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيــق أهداف المنشاة .

وهكذا يتضح أنه تقع على عاتق القائمين بالإدارة المالية فــي المشروع مسئوليات كثيرة ومتعددة تجاه الأطراف المختلفة ، ســواء تلك التي قدمت أموالها للمساهمة في إقامة وتشغيل المشـــروع ، أو تلك التي تتصل مصالحها ببقــاء المشـــروع ونجاحــه . فبالنســبة لأصحاب المشروع ومالكيه يجب على الإدارة الماليـــة المحافظـــة على سلامة المركز المالي للمشروع ، والمســاعدة علـــى تحقيــق إيرادات كافية ولضمان قروض وسلامة ما عليـــه مـــن الديـــون ، ومكافأة الملاك على ما قدموه من أموال وما تحملوه من أخطار .

أما بالنسبة للأفراد العاملين في المشـــروع فـــإن مســئولية الإدارة المالية تجاههم تنحصر في مساهمتها مع الإدارات الأخــرى ليظل المشروع قويا وناجحا وقادرا على تقديم فرص العمل الكاملـة المنتظمة لهم بأجور مناسبة وفي ظل ظروف عمل مرضية . كمـــا ترتبط مصالح الموردين بنجاح المشروع ونموه حتى يظل قـــادرا

على الوفاء بالتزاماته حيالهم . أما بالنسبة للعملاء فإن المشروع الناجح هو الذي يضمن استمرار تزويدهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات في ظل كل الظروف والمتغيرات ، مع العمل على خفض التكاليف والأسعار وتحسين الجودة . وهكذا نجد أن للإدارة المالية دورا كبيرا في بقاء المشروع قويا ناجحا مؤديا لوظائفه الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

الاحتياجات المالية للمشروع :

يتطلب تنفيذ المشروعات الجديدة الكثير من الأموال لإنفاقها في العديد من أوجه الإنفاق المختلفة والتي من بينها :

١- مصاريف الترويج والتنظيم .

٢- ما يدفع مقابل الحصول على الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والعدد والآلات .

٣- ما يدفع لأجور العمال والعاملين وشراء المواد اللازمة للتشغيل وغيرها من النفقات اللازمة في عمليات المشروع حتى يمكن أن يقوم بنشاطه وعملياته في مختلف المجالات ، وكذلك الأموال اللازمة لتغطية أي خسائر قد تنتج في المراحل الأولى لقيام المشروع .

وفي حالة قيام مشروع جديد ، لابد من مراعاة القواعد التالية عند مقابلة الاحتياجات المالية السابق الإشارة إليها ، وذلك حتى لا يقع المشروع في أخطاء أو تتعرض حياته في بدايتها للأزمات :

١- يجب أن يكون لدى المشروع تخطيط مالي ، يتضمن خطة زمنية واضحة عن الأموال التي يحتاج إليها في أغراضه المختلفة ، ومصادر هذه الأموال .

٢- استخدام الأموال التي يديرها المشروع استخداما صحيحا وحكيما . ذلك لأن إقامة مشروع جديد ينطوي دائما على قدر كبير من الأخطار نتيجة احتمال عدم تحقيق بعض ما كان يتوقعه أصحاب المشروع ، مثل عدم إقبال المستهلكين على السلعة أو عدم تحقيق مبيعات بالدرجة المتوقعة .

٣- أن تمثل نسبة مساهمة أصحاب المشروع في تمويل المشروع نسبة كبيرة حيث لا يجب الاعتماد على القروض بنسبة كبيرة ، وخاصة في المراحل الأولى للمشروع . وذلك لأن أموال أصحاب المشروع غير محددة بفوائد أو مواعيد معينة للسداد .

٤- الاستعانة بالخبراء الماليين لتحديد النسب التـــي يمــول بـــها المشروع من المصادر المختلفة للتمويل سواء الطويلة الأجـل أو القصيرة الأجل ، حيث يكون في استطاعة هؤلاء الخـبراء إفادة المشروع بآرائهـم فـــي اختيـــار أنـــواع رأس المـــال المطلوب ، ومصادر هذه الأنواع ، وتحديد الأخطـــار التـــي تنطوي على استخدام كل منها .

القوائم المالية :

من وسائل المنشأة لنشر البيانات والمعلومات الماليـــة إلـــى الأطراف المعنية " القوائم المالية " . فالقوائم المالية تحتوى علـــى معلومات وبيانات مالية ومصنفة بطريقة منهجية ن توضح الوضـــع المالي للمنشاة ، وهذه القوائم تســـتخدم مـــن قبـــل المســـتثمرين ، والدائنين ، والإدارة العليا والمديرين ... وكذلك الجـــهات المعنيـــة الأخرى ، لتقييم كفاءة المنشأة واتخاذ القرارات الاستثمارية . لذلـك يجب أن يراعى في إعداد هذه القوائم الدقة التامة وأمانة العـوض ، وعلى أن تحتوى على أكبر قدر ممكـــن مـــن البيانــــات بقـــدر المستطاع .

والقوائم المالية المنشورة والتي تخـدم أغـراض المـالكين والمستثمرين والدائنين والجهات المعنية الأخرى هي :

- قائمة المركز المالي الختامي (الميزانية العمومية) .
- قائمة الدخل (قائمة نتائج العمليات) .
- قائمة توزيع الأرباح .

المحاسبة المالية وأهميتها :

سواء كان المشروع فرديا أو شـركة تضـامن أو شـركة مساهمة ، وسواء كان المشروع صغيرا أو كبيرا ، ومـهما كـانت طبيعة المشروع تجارية أو صناعية أو خدميـة ، فـإن صـاحب المشروع أو القائمين على إدارته لابد لهم من اتخاذ قرارات في كل المواقف التي يواجهونها . وتعتبر المحاسبة مـن الأدوات الهامـة الرئيسية اللازمة للإدارة ، حيث تزود إدارة المشـروع بالحقـائق والأرقام التي تساعدها في اتخاذ القرارات . ويزداد دور المحاسـبة أهمية في المشروع كلما كبر المشروع ونمـا حجمـه وتنوعـت عملياته . ولذا صارت المحاسبة المالية من أولـى ركـائز نجـاح المشروع . وما لو تتوفر الدفاتر المحاسبية اللازمة ، وما لم يتبـع فيها الأصـول الصحيحـة والنظـم المحاسـبية السـليمة ، فـإن

المشروعات الكبيرة لا يمكن أن تؤدي وظائفها أو تنجح في تحقيــق أهدافها .

ووظيفة المحاسبة في المشروع هي تجميــع البيانــات مــن المصادر المختلفة داخل المشروع فتسجلها وتلخصها وتقوم بتحليلها ثم تقدمها على شكل تقارير إلى الجهات التي يعنيـــها المــر فـــي المشروع . ويجب أن تساير الدفاتر المحاســبية البنــاء التنظيمـــي للمشروع . ولكي تكون الدفاتر متمشية مع الاحتياجـــات الحقيقيــة للمشروع فإن على المحاسب أن يتفهم أوجه النشـــاطات المختلفــة للمشروع داخليا وخارجيا وأن يلم بطبيعة واســـتعمالات الأصــول المختلفة ، وبالسلع أو الخدمات التي يقوم المشـــروع بإنتاجــها أو بيعها ، ومسالك وطرق توزيع هذه السلع أو الخدمات .

ويجب أن يفي النظام المحاسبي الموضوع من قبل المحاسب بكل مطالب المشروع ، ويجب أن توضح الدفاتر المحاسبية جميــع البيانات والحقائق التي تحتاجها الإدارة .

ومن الأخطاء التي ظهرت حديثا أن يعتقد بعض المحاســبين أن واجبهم يقتضي تصميم دفاتر المشروع بالشكل الـــذي يرضـــى الإدارة ويتفق مع رغباتها ويزودها بالبيانات المطلوبة لها ، ولكنـــها ليست مستمدة من وقائع فعلية في العملية المحاسبية .

إن واجب المحاسب أن يقدم تقارير عن العمليات الفعلية وأن تكون على أعلى قدر من الدقة . وقد تميل الإدارة إلى التقارير التي تظهر نتائج العمل بشكل ناجح وتكره أن يرفع إليها تقارير تعكس أوضاعا غير مرضية أو غير مرغوب فيها في المشروع . ولكن على أية حال يجب على المحاسب أن يظهر المركز الحقيقي للمشروع بصدق وأمانة ، كما يبدي رأيه واضحا في الوسائل التي يراها ملائمة لتصحيح أوضاع معينة في المشروع .

محاسبة التكاليف :

كان التفكير الغالب أن محاسبة التكاليف قاصرة على المشروعات الصناعية فقط ، إلا أن التطبيق العملي أثبت أن تلك المحاسبة تستخدم أيضا في جميع أنواع مشروعات الأعمال . كما ظهرت الحاجة إلى معرفة حسابات التكاليف في المشروعات الكبيرة والصغيرة على حد سواء . وعموما نلاحظ أن محاسبة التكاليف قد عم استخدامها على نطاق واسع في القطاع الصناعي .

المراجعة الداخلية :

يمكن تعريف المراجعة الداخلية بشكل مبسط على أنها عملية فحص السجلات المالية في المشروع . وغالبا ما تتم هذه المراجعة عن طريق مكاتب محاسبين خارجيين . وفي هذه الحالة تعتبر مراجعة على ما قامت به إدارة المشروع من أعمال ، ويطلق عليها المراجعة الخارجية .

أما المراجعة الداخلية فهي جزء من التنظيم الإداري للمشروع نفسه ، وتعتبر وسيلة للرقابة الداخلية لمعرفة وقياس وتقييم مدى فعالية مراكز الرقابة الأخرى في المشروع . وغالبا ما يقوم بالرقابة الداخلية في المشروع هيئة مستقلة متخصصة تسمى إدارة المراجعة والمراقبة .

ومن الشروط الواجب اتباعها في اختيار القائمين بالمراجعة ألا يقوموا بعمل يتم مراجعته أو تقييمه بأنفسهم ، وألا يتبعوا للإدارات التي يقومون بمراجعة أعمالها .

أعباء ووظائف المراجعة الداخلية :

١- تحديد مدى دقة النظام المحاسبي والإحصاءات المتداولة داخل المشروع .

٢- تحديد مدى المحافظة على أصول المشروع وصيانتها وحمايتها .

٣- تحديد مدى قدرة الأفراد العاملين على تحمل واجباتهم ومسئولياتهم .

٤- التأكد من الاهتمام بالسياسات الموضوعة والخطط المرسومة وطرق العمل .

٥- التأكد من درجة كفاية وصحة وتطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية .

أنواع المراجعة الداخلية :

تقوم المراجعة الداخلية أصلا إما على أساس التقسيم الإداري أو على أساس الوظائف .

فإذا كانت المراجعة على أساس الإدارات فإنه يتعين أن تختار للمراجعة جميع أوجه النشاط الموجودة في مركز إداري معين ، مثل مراجعة أحد فروع شركة أو بنك فتشمل جميع أوجه النشاط المختلفة .

أما إذا كانت المراجعة على أساس وظيفي فإنها تنصب على الوظيفة التي وقع عليها الاختيار . فإذا كانت مثلا المبيعات على

الحساب فإن المراجعة تنصب على مراجعة أعمال قسم البيع على الحساب وقسم استلام طلبات العملاء وقسم الفواتير وقسم المخازن وقسم الشحن . كل هذا بغرض متابعة عملية البيع على الحساب في مراحلها المختلفة .

المراجعة المركزية والذاتية :

إذا كانت المراجعة تقوم بها هيئة متخصصة وترفع تقريرها إلى الإدارة العليا فتكون هذه مراجعة مركزية . وإذا قام بهذه المراجعة مدير كل إدارة في فترات دورية فإنه يطلق عليها المراجعة الذاتية .

وتهدف الإدارة من وراء المراجعة الذاتية إلى التعرف على المركز الحالي للمشروع وعلى كيفية سير البرامج والخطط والتعرف على المتطلبات الجديدة . وعن طريق هذه الرقابة يمكن التعرف على الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع حاليا ومستقبلا ، وقد يمد الإدارة العليا ببيانات يترتب عليها ضرورة إعادة النظر في أهداف المشروع أو سياساته الرئيسية .

خامسا : نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية :

ويخلص المؤلف هنا إلى أهم المبادئ الأساسية لنظم المعلومات الإدارية ، ومكونات واستخدامات الحاسب الإلكتروني كوسيلة من الوسائل التي يمكن بواسطتها تجهيز البيانات وإعدادها لتصبح معلومات تتخذ كأساس لاتخاذ القرارات . ولذلك فسوف يركز على مفهوم وأهمية نظم المعلومات وكيفية تجهيز البيانات والحاسبات الإلكترونية والآثار الاجتماعية والإدارية والاقتصادية لاستخدام نظم المعلومات وأمثلة لاستخدامات هذه النظم في أنشطة المشروع .

وسوف لا يتعرض المؤلف بالتفصيل للنواحي الفنية بالحاسبات الإلكترونية ، ولا إلى اللغات المستخدمة في الحاسب ، وإن كان سوف يقدم صورة مبسطة لمكونات الحاسب الإلكتروني للمساعدة في التوضيح .

مفهوم نظم المعلومات :

لاشك أن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات يدعونا إلى التفكير في الأساس الذي تبنى عليه هذه القرارات ،

وهو ضرورة توافر المعلومات اللازمة لكي يمكن أن يتخذ القرار على أساس سليم ، وذلك عندما يقوم المدير بوظيفة التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة .

فكلما توافرت المعلومات بصورة كافية ودقيقة وفي الوقت المناسب كلما كان القرار سليما ومحققا للأهداف المرجوة من اتخاذه .

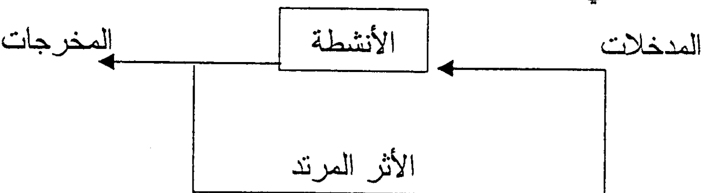
ومن هنا كان اهتمام الإدارة الحديثة بالمعلومات الإدارية ، وضرورة تجهيز البيانات اللازمة لها باستخدام أحدث الأساليب والوسائل ، وحتى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بالدقة والسرعة ، المطلوبتين بطريقة اقتصادية لابد من بناء نظام متكامل للمعلومات تتوافر فيه كل القواعد اللازمة لبناء النظام .

فنحن نعرف أن أي نظام يتكون من عناصر ثلاثة :

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات

وهذا التوضيح البسيط للنظام ينتقل بنا إلى صورة أكثر تعقيدا عندما يراد التحكم في المدخلات بأخذ أثر المخرجات مرة أخرى كوسيلة للتحكم في النظام والرقابة عليه وهو ما يطلق عليه

بالتحكم أو الرقابة بواسطة الأثر المرتد Feed back وذلك كما فـــي الشكل التالي :



فإذا أردنا أن نعرف نظام المعلومات فيمكننـــا القــول بأنــه عبارة عن مجموعة من الشبكات المتكاملة من الإجراءات والقواعد لتجهيز البيانات (جمعـــها وتبويبـــها وتحليلـــها) بـــهدف توفـــير المعلومات التي تحتاجها الإدارة فـــي الوقــت المناســب لاتخــاذ القرارات .

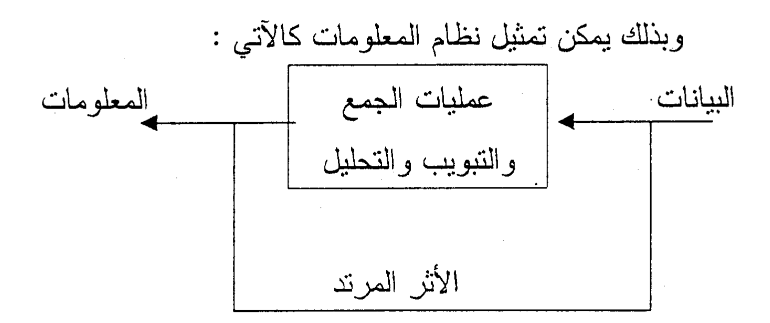
ومن هذا التعريف نجد أنه يمكننا وضع أيدينا على عنـــاصر النظام التي سبق تحديدها وهي :

المدخلات ويمثلها هنا البيانات .

الأنشطة ويمثلها هنا الجمع والتبويب والتحليل .

المخرجات ويمثلها هنا المعلومات في صورة تقارير .

وبذلك يمكن تمثيل نظام المعلومات كالآتي :



أهمية إنشاء نظام المعلومات :

نظرا لزيادة التضخم في حجم المشروعات وما صاحب ذلك من زيادة في أحجام المعلومات المطلوبة في الإدارات المختلفة في أي منشأة والضغوط اليومية لطلب هذه المعلومات من داخل المنشأة (طلبات من الإدارة العليا) وخارج المنشأة (طلب معلومات لأجهزة خارجية حكومية - بنوك - ضرائب - الخ) جعل إقامة نظام متكامل للمعلومات شيئا ضروريا حتى يمكن مواجهة هذه الطلبات الكثيرة من المعلومات ، وقد تم تقدير حجم البيانات المطلوبة في الولايات المتحدة بمليون صفحة كل دقيقة في مختلف المشروعات بزيادة قدرها ٣٠٠% خلال الثلاثين سنة الأخيرة .

السرعة والدقة لابد من توافرها في المعلومات حتى يمكن أن يكون القرار المتخذ على أساسها سليم وفي الوقت المناسب ، فلا فائدة من وصول المعلومات بعد مرور الوقت الذي كان يجب أن يتخذ فيه القرار ، ولا فائدة من قرار يتخذ على أساس معلومات خاطئة . ولذلك فإن إنشاء نظام متكامل للمعلومات سوف يحقق السرعة والدقة في المعلومات المطلوبة .

تزداد باستمرار تكلفة العمل اليدوي أو العمل الآلي عند تجهيز البيانات وإعدادها على صورة معلومات جاهزة لاتخاذ القرارات .. وسوف تزداد هذه التكاليف باستمرار ما لم يتم إنشاء نظام للمعلومات يمكن أن يحقق توفيرا للمعلومات بصورة منظمة واقتصادية في نفس الوقت ويمنع الارتجال والتكرار عند إعداد البيانات أو المعلومات وبالتالي تخفيض تكلفة تجهيز المعلومات .

المعلومات اللازمة لاستخدامات الإدارة :

يمكن تقسيم المعلومات اللازمة للإدارة إلى الأقسام الثلاثة التالية :

١- معلومات لازمة للتخطيط .

٢- معلومات لازمة للرقابة الإدارية .

٣- معلومات لازمة لإجراء الأنشطة اليومية .

١- المعلومات اللازمة للتخطيط :

هذه المعلومات لازمة للإدارة العليا لتحديد أهداف المنظمة وتحديد السياسات وعند تحديد موارد الإنتاج وطرق التصرف واستخدام هذه الموارد .

والتخطيط يعتمد بكثرة على البيانات التي تجمع من خارج المنظمة والتي مع البيانات التي تجمع من داخل المنظمة تمكن الإدارة من تقدير النتائج المتوقعة لاتخاذ القرارات .

٢- المعلومات اللازمة للرقابة الإدارية :

وهي المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من معرفة أماكن الضعف في المشروع وتقدير الانحرافات التي تحدث عن الخطط الموضوعة حتى يكون في أماكن الإدارة بصورة سريعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تصحح من الانحرافات التي تحدث في أجزاء المشروع المختلفة .

٣- المعلومات اللازمة لإجراء الأنشطة اليومية :

وهي المعلومات التي تختص بالأنشطة التي تجـري يوميـا مثل معلومات عن الأجور المدفوعة أو عن حضـور وانصـراف العاملين أو عن المخزون السلعي .. وهكذا ولابد من الإشـارة أن المعلومات فهناك معلومات تهم بالدرجة الأولى الإدارة العليا فقـط وهناك معلومات تهم الإدارة الوسطى وهناك معلومات تـهم الإدارة الإشرافية وهكذا لكل مستوى إداري حتى لا تتراكم كل المعلومـات أمام أحد المديرين وهو في الحقيقة ليس في حاجة إلا إلـى مقـدار صغير منها وبذلك يضيع الجهد والوقت والتكـاليف غـي إعـداد معلومات لا تهمه ولا يحتاج إليها .

تجهيز البيانات Data Processing :

تجهيز البيانات عبارة عن الأنشطة التي تتـم علـى هـذه البيانات لكي يمكن تحويلها إلى معلومات تصلـح أساسـا لاتخـاذ القرارات الإدارية وهذه الأنشطة هي تجميع البيانـات - تسـجيل البيانـات - تحليل البيانات - إجراء عمليات حسـابية ورياضيـة عليها .

وتجهيز البيانات يشابه العملية الصناعية التي تحول المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع فالمواد تشابه البيانات ، والمنتجات تشابه المعلومات .

ومن هنا يمكن تعريف المعلومات بأنها بيانات قد تم تجهيزها .

طرق تجهيز البيانات Manual :

١- الطريقة اليدوية :

وهذه الطريقة هي أقدم الطرق في تجهيز البيانات وتعتمد فقط على العامل اليدوي في عمليات الجمع أو التسجيل أو الحساب والتحليل وهي تصلح في حالة ما إذا كان حجم البيانات صغيرا ولكن عندما يزداد حجم البيانات المطلوبة تجهيزها فلابد من البحث عن طريقة أخرى وذلك باستخدام الآلات المحاسبية أو الآلات الكهروميكانيكية .

٢- الطريقة الآلية باستخدام الآلات المحاسبية والكهروميكانيكية :

وهذه الطريقة أسرع من الطريقة السابقة وتتعامل مع حجم أكبر من البيانات وتناسب الحجم المتوسط منها . وهي تستخدم آلات الجمع والطرح والضرب البسيطة أو الماكينات التي تستخدم الطرق الميكانيكية والكهربائية مثل الماكينات التي تعمل بالبطاقات المثقوبة .

٣- الطريقة الإلكترونية باستخدام الحاسب :

عندما يزداد حجم البيانات وتكون السرعة والدقة شرطين لازمين لتجهيز البيانات فإن الحاسبات الإلكترونية هي التي تستخدم في هذه الحالة لتجهيز البيانات حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف وبطريقة اقتصادية .

خطوات استخدام الحاسب الإلكتروني :

بعد تحديد المشكلة المراد حلها بواسطة الحاسب الإلكتروني يجب معرفة الخطوات التي تتخذ لحل هذه المشكلة ، نوجز هذه الخطوات في الآتي :

١- إعداد خريطة تسلسل العمليات (Flow Chart) ، وهذه الخريطة توضح العمليات المختلفة التي سوف تجري لكي يتم حل المشكلة .

٢- تصميم طريقة إدخال البيانات إلى الحاسب في صورة نماذج (Forms) وكذلك طريقة إخراج المعلومات من الحاسب في صورة تقارير (Reports) .

٣- كتابة البرنامج الذي سوف يستخدم لحل المشكلة باستخدام إحدى لغات البرامج المعروفة وذلك بهدف وضع المشكلة في صورة يفهمها الحاسب ويتعامل بها .

٤- تنقيح البرنامج من الأخطاء التي يمكن تواجدها به .

٥- تحضير المستندات الخاصة بشرح كيفية تشغيل البرنامج .

٦- البدء في تشغيل الحاسب باستخدام البرنامج المكتوب لحل المشكلة والقيام بعمليات اختبار أثناء التشغيل لمعرفة مقدار نجاح البرنامج الموضوع .

الآثار الاجتماعية والاقتصادية لاستخدام نظم المعلومات :

نتيجة لاستخدام نظم المعلومات في شركة من الشركات فإن مستوى الخدمة أو الأداء داخل هذه الشركة سوف يرتفع بالطبع .. ولذلك أصبح هناك تحديدا أمام الشركات المنافسة لكي تلحق بمستويات الشركة في الأداء والخدمة .. يفرض عليها في النهاية أن تدخل هي الأخرى نظم معلومات مماثلة .

وكمثال لذلك فقد قامت الشركة الأمريكية للطيران American Airlines بإدخال نظام المعلومات داخل الشركة بهدف الإسراع في عمليات الحجز باستخدام الحاسب الإلكتروني . ولذا فقد ارتفع مستوى خدمة العميل فأصبحت عملية الحجز تتم في ثوان بدلا من الساعات الطويلة في الحجز بالطريقة اليدوية . وقد أصبحت الشركات المنافسة في موقف ضعيف أمام منافسة الشركة الأمريكية وبالتالي قامت بإدخال نظم مماثلة .

وهناك آثار واضحة على العملية الإدارية ذاتها من جراء استخدام نظم المعلومات منها :

١- اتجاه الإدارة نحو المركزية في اتخاذ القرارات .

٢- انخفاض أهمية التوجيه في الإدارة نتيجة للتكامل الذي يحـــدث بين الأنشطة المختلفة من خلال استخدام الحاسب الإلكتروني .

٣- أوتوماتيكية وظيفة الرقابة من خـــلال البيانـــات والمعلومـــات السريعة التي يوفرها نظام المعلومات الفعال .

٤- انخفاض عدد الوظائف اليدوية المرتبطة بالأعمال الروتينية .

استخدامات نظـم المعلومات الإدارية والحاسبات الإلكترونية في الأنشطة الإدارية المختلفة :

زادت في السنوات الأخيرة استخدامات نظـــم المعلومـــات والحاسبات الإلكترونية في مجالات متعددة داخل المشروع ونـــورد فيما يلي بعض الأمثلة التي استخدمت فيها هذه النظم بنجاح كبير .

١- مراقبة المخزون :

تم استخدام نظم المعلومات والحاسب في مراقبة المخـــزون السلعي في الشركات المختلفة .. ففـــي عمليـــات المراقبـــة علـــى المخزون توجد الكثير من المشاكل التي تواجه قسم الرقابـــة علـــى المخازن مثلا كيف يحدد حجم الطلبيات ؟

كيف نضبط غمليات طلب المواد التي لا يكون لها اسـتهلاك منتظم ؟

كيف يمكن ضبط الوقت بين طلب المواد ووصولـــها إلـــى المخازن ؟

كيف يمكن الاستدلال على حالة المخزن بعد إضافة كميـــة جديدة من مادة معينة أو سحب كمية من هذه المواد ؟ أي كم يبلـــغ الرصيد من هذه المادة ؟

ولك أن تتخيل مخزنا به ٢٠,٠٠٠ نوعا من المـــواد ولكـــل نوع كارت للنف ويحتاج تسجيل حركة المنصرف والوارد على كل كارت يوميا .. كيف يمن لشخص أو حتى عدة أشخاص حفظ هـــذه الكروت في حالة دقيقة مسجل عليها حركة هذه المواد يوميا ؟

بالطبع مستحيل عمل ذلـــك إلا بواســـطة نظـــام متكـــامل للمعلومات وحاسب إلكتروني يسجل كل شيء بسرعة ودقة .

٢- في تخطيط ومراقبة الإنتاج :

يحتاج وضع خطة الإنتاج إلى تحديد العديد مـــن العنـــاصر اللازمة للخطة مثل عدد العمال اللازمين - عدد وأنواع الماكينـــات

المطلوبة – كميات وأنواع المواد اللازمة – الخ . وعند وضع الخطة توجد الكثير من البدائل التي يجب المقارنة بينها حتى يمكن الاستقرار على البديل المناسب وبالطبع كل ذلك يحتاج إلى كميات كبيرة من المعلومات حتى تكون الخطة دقيقة ويمكن تنفيذها وفي حالة تواجد نظام معلومات حتى تكون الخطة دقيقة ويمكن تنفيذها وفي حالة تواجد نظام معلومات فعال وحاسب إلكتروني يمكن وضع مثل هذه الخطة بنجاح كبير .

وأثناء التنفيذ يمكن مراقبة تنفيذ هذه الخطة وكذلك تصحيح أي انحرافات تحدث فيها عند وصول المعلومات السريعة التي يوفرها نظام متكامل للمعلومات . وقد أمكن استخدام نظام المعلومات الفعال في الرقابة الأتوماتيكية على كل مصانع الأسمدة الكيماوية في الشعيبة ومعرفة الانحرافات أولا بأول . واتخاذ الخطوات المناسبة لتصحيح هذه الانحرافات .

٣- حسابات الأجور والمهايا والميزانيات :

يعتبر هذا الاستخدام لنظام المعلومات والحسابات الإلكترونية من أول الاستخدامات التي تمت . فقد بدأ الأمر بعمل حسابات

الأجور والمهايا .. وبالطبع يصبح الأمر صعبا بالطريقة اليدوية إذا كان عدد العاملين كبيرا .. ولكن الحاسبات سهلت ذلـــك كثـيرا .. ونفس النجاح حدث أيضا عنـــد حســابات الميزانيـــات والأربـــاح والخسائر بالنسبة للشركات وقطاعات الأعمال المختلفة .

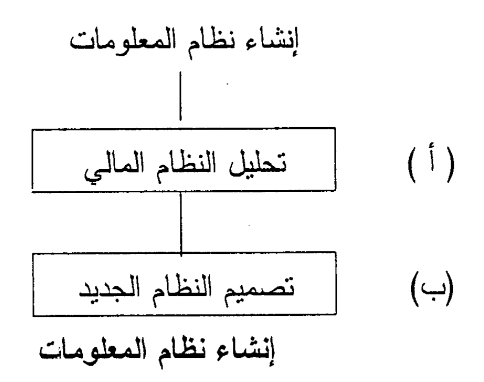
نظم المعلومات الفرعية (Subsystems) :

نتيجة لتشعب الأقسام والإدارات والجهات التـــي تســتخدم المعلومات داخل المنشأة فإن تقسيم نظام المعلومـــات إلـــى أقســام فرعية أو نظم فرعية يصبح أمرا ضروريا وذلك لتســهيل عمليــة إنشاء مثل هذه النظم . ففي داخل مصنع مثلا يمكن إنشـــاء نظـــام فرعي للمعلومات خاص بالإنتاج فقط ويطلق عليه نظام المعلومـــات الإنتاجي وكذلك يمكن إنشاء نظام معلومات فرعي خاص بالتســويق وكذلك نظام معلومات فرعي للمحاسبة يطلق عليه نظام المعلومـــات المحاسبي .. وهكذا أي أن النظام المتكـــامل أو الكلـــي أو العـــام للمعلومات يكون في الحقيقة محصلة لنظم معلومات فرعية مكونـــة له وفي حالة الجامعة مثلا ممكن أن يكون هناك نظام فرعي لشئون الطلاب أو نظام فرعي لشئون هيئة التدريـــس أو نظـــام فرعـــي

للنواحي المالية الخاصة بالجامعة أو نظام فرعي للدراسات العليا .. وهكذا وفي النهاية تكون هذه الأنشطة الفرعية نظـــام المعلومـــات العام للجامعة ككل ويسهل هذا التقسيم الفرعي إنشاء هـــذه النظـــم فبدلا من البدء بالنظام المتكامل ويحتاج إلى وقت وجهد وتكـــاليف كثيرة يمكن البدء بنظام فرعي أو نظامين حتى تثبت هـــذه النظـــم الفرعية وجودها وعند ذلك يتم بناء باقي الأنظمة الفرعية .

إنشاء نظام للمعلومات :

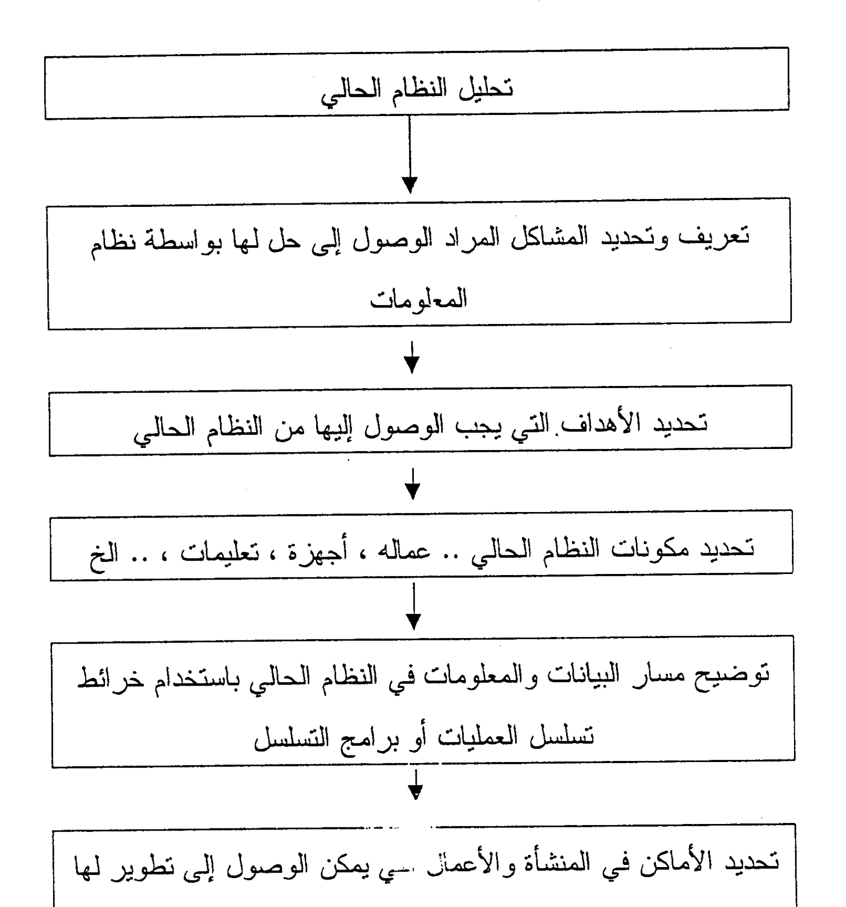
يتطلب إنشاء نظام جديد للمعلومات في أي منشأة تخطيـــط ودراسة لجوانب عديدة . ومن المتفق عليه أن تتم هذه العملية فـــي خطوات معينة وذلك كما في الأشكال التوضيحية التالية :



إنشاء نظام المعلومات

(أ) تحليل النظام الحالي System Analysis :

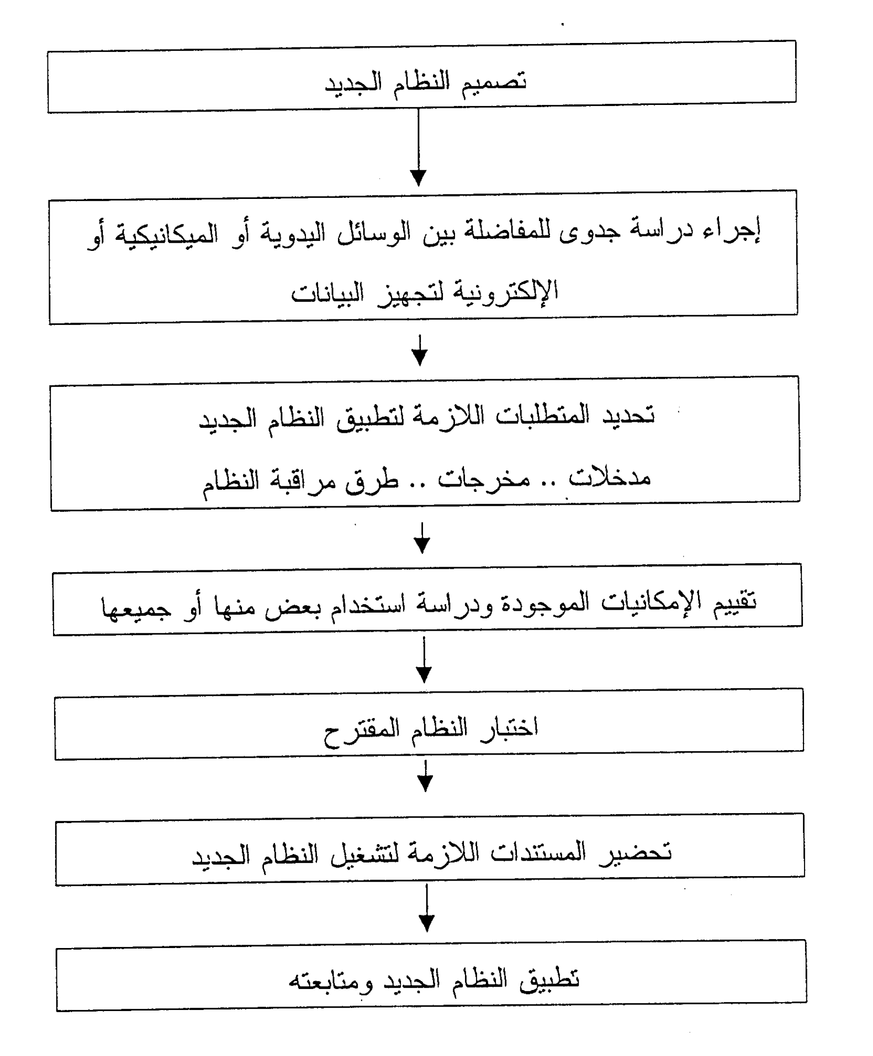
لابد قبل بناء نظام جديد للمعلومات من القيام بتحليل النظـام الموجود وذلك بدراسة المشكلة المراد الوصول إلـى حلـول لـها بالنظام الحالي وتحديد الأهداف المرجوة من هذا النظـام وكذلـك تحديد لكل المكونات لهذا النظام من عمالة وأجهزة وطـرق عمـل وإجراءات ، ومن التحليل يمكن توضيح مسار البيانات والمعلومات بالطريقة الحالية ويصل التحليل إلى نهايته وذلك بتحديـد الأمـاكن والأعمال التي يمكن الوصول إلى تطوير معين بالنسبة باسـتخدام نظـام جديد حتى تتحقق الأهداف المرجـوة ونلخـص خطـوات التحليل كالآتي :


تحليل النظام الحالي
تعريف وتحديد المشاكل المراد الوصول إلى حل لها بواسطة نظام المعلومات
تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها من النظام الحالي
تحديد مكونات النظام الحالي .. عماله ، أجهزة ، تعليمات ، .. الخ
توضيح مسار البيانات والمعلومات في النظام الحالي باستخدام خرائط تسلسل العمليات أو برامج التسلسل
تحديد الأماكن في المنشأة والأعمال التي يمكن الوصول إلى تطوير لها باستخدام نظام معلومات جديدة حتى يتم تحقيق الأهداف

(ب) تصميم النظام الجديد System Design :

بعد أن تم تجميع المعلومات السابقة عن النظـــام الموجـــود يمكن الآن تصميم نظام مقترح جديد يوفي بمتطلبات المنشأة آخـــذا في الاعتبار الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك الإمكانيات الموجودة الحالية . وعند تصميم نظام جديد للمعلومات لابد من المفاضلة بيـن الطرق المختلفة لتجهيز البيانات حتى يتم اختيار أنسبها مـــع تقييـم الإمكانيات الموجودة من حيث الكفاءة فربما يكون مناســبا اختيــار بعضها في النظام الجديد وبذلك تقل تكلفة النظـــام المقـترح . ولا يكفي تصميم نظام جديد للمعلومات حتى يتم تطبيق مباشرة بل لابـد من إجراء اختبار على هذا النظام والتأكيد مـــن أن النتــائج التــي سنحصل عليها منه تطابق الأهداف الموضوعة من قبل . فإذا لـــم يحدث ذلك فإن مراجعة سريعة لابد من أن تتم للنظام المقترح حتى يمكن تلافي أماكن النقص فيه ثم تعاد التجربة مـــرة أخـــرى قبـل التطبيق حتى يعطي النظام النتائج المرجوة ، وعند ذلك يتم تجـــهيز المستندات اللازمة لتشغيل النظام واستخدامه على نطاق واسع داخل المنشأة ومتابعة التطبيق بعد ذلك .

ويمكن تلخيص هذه الخطوات السابقة في الشكل التالي :


تصميم النظام الجديد
إجراء دراسة جدوى للمفاضلة بين الوسائل اليدوية أو الميكانيكية أو الإلكترونية لتجهيز البيانات
تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام الجديد
مدخلات .. مخرجات .. طرق مراقبة النظام
تقييم الإمكانيات الموجودة ودراسة استخدام بعض منها أو جميعها
اختبار النظام المقترح
تحضير المستندات اللازمة لتشغيل النظام الجديد
تطبيق النظام الجديد ومتابعته

الفصل الثالث

المدخل الإداري الحديث لوظائف المنظمات

في إطار التحديات المعاصرة

الفصل الثالث

المدخل الإداري الحديث لوظائف المنظمات

في إطار التحديات المعاصرة

يموج عالم اليوم بالعوامل المؤثرة في طبيعة المنظمات ، وكذلك طريقة إدارتها ، مما يجعل المنظمات الحديثة في موقف تحد مع هذه العوامل – سواء العالمية منها أو المحلية – الأمر الذي يحتم عليها أن تبحث في الأدبيات والتطبيقات العملية عن أهم المناهج والداخل الحديثة ، التي تساعدها على تحقيق أهدافها والتفوق على أقرانها من المنظمات المثيلة ، وعلى ذلك سوف يتم التعرض في هذا الفصل إلى :

أولا : تأثير مناخ العولمة على منظمات الأعمال.

ثانيا : مدير المنظمات " ذو أسلوب الدقيقة الواحدة " .

ثالثا : إعادة هندسة أعمال المنظمة .

رابعا : إدارة الجودة الشاملة " ثقافة المنظمات الحديثة " .

خامسا : إدارة الهوية التجارية للمنظمات .

أولا : تأثير مناخ العولمة على منظمات الأعمال :

يموج عالم اليوم بالكثير من التغيرات المؤثرة على مستقبل المنظمات العاملة في مجال الصناعة والخدمات ، وسواء التي تخضع لملكية الدولة أو القطاع الخاص .

ومن أهم العوامل والمتغيرات المعاصرة التي تشكل مجال ومناخ العمل في الصناعة والخدمات ، عامل " العولمة " . فما من مقال أو موضوع أو ندوة أو مؤتمر إلا ويتعرض بشكل أو بآخر إلى موضوع العولمة ومدى تأثيرها على مستقبل القرارات الحاكمة لإنجاز المنظمات لأهدافها .

مفهوم العولمة :

نشأت الكلمة أو المصطلح في الآونة الأخيرة ، وتعددت الآراء المفسرة لها فمنهم من يرى : أنها العوامل المؤثرة على مناخ العمل والناجمة عن تفاعل العوامل العالمية ، ومنهم من يرى أنها تدخل الدول الكبيرة الغنية في اقتصاديات الدول الصغيرة الفقيرة ، وبالتالي فإن العولمة تهديد حقيقي لأكثر من نصف الكرة الأرضية.

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم ، إلا أنها تدور في فلك واحد ، ألا وهو أن تأثير العوامل الحاكمة للقرارات في المنظمات

على مستوى الدول لم يعد ضيق التأثير ، بل يتعدى حدود المكـــان والزمـــان والبشر . وبالتالي أصبحت عمليـــة التنبـــؤ بـــالقرارات ومداها صعب ومعقد . كذلك فإن العولمة هي تأثير العوامل العالمية (خارج الدولة) على العوامل المحلية ، وإن كان هنـــاك تداعيـــات كثيرة على المستوى المحلي تؤثر محليا ، لكنـــها نتيجـــة لعوامـــل عالمية .

والعولمة ليست جديدة ، بل إن العصور الوسطى شهدت مـــا يسمى بالعولمة البحرية ، وهي سيطرة بعض الدول علـــى البحـــار والمحيطات والموانى من أجل النفوذ إلى المناطق الغنيـــة بـــالمواد الخام والموارد البشرية الرخيصة ، وأفرزت تلك العولمـــة عـــدة حروب بين أصحاب النموذج الواحد مثل فرنسا وإنجلترا وأسبانيا .

وكذلك نتيجة للثـــورة الصناعيـــة ظـــهر مفـــهوم الحريـــة الاقتصادية ، والتي أصبحت لغة رسمية لاقتصاد أوربا ، حيث تـــم تشكيل قاعدة لنظام عالمي بقى محافظا على الاســـتقرار النســـبي ، حتى بدايات القرن التاسع عشر ، وتقسيم أوربا بعد الحرب العالمية الأولى والثانية وظهور الآلية الدولية والأمم المتحدة .

وأصبح عالم اليوم يتكلم عن مناخ جديد ، وبفكر أوسع عما يسمى العولمة التجارية والإدارية والقانونية ، حتى لقد تعد الأمر أبعد من ذلك إلى نماذج سلوكية عالمية للقيم في العمل والتفكير .

وظهر بعض المنظرين الذين يقدمون النماذج والآليات والنظم للتعامل مع ظاهرة العولمة . وتحليلات التباين بين تأثير العولمة على المنظمات الحكومية ، وبين تأثيرها على منظمات القطاع الخاص التي تهدف للربح .

وفي الإطار السابق ، فإن هذه الورقة سوق تقدم عوامل العولمة التي تشكل المناخ الجديد للمنظمات ، ومدى تأثيرها على منظمات الخدمات المملوكة للدولة ، بالإشارة إلى خدمات الكهرباء والماء . ومحاولة تقديم نموذج عربي لمواجهة العولمة .

١- عولمة الاقتصاد :

إنه عالم واحد يسيطر عليه الآن فكر واحد . ويتبلور هذا الفكر في سيادة النظام الاقتصادي الحر ، والقائم على الحرية الفردية ، والتنافسية بين المنظمات . وأصبح العالم يتنازعه قطب وحيد ، بعد انهيار الاتحاد السوفيتي ، صاحب الفكر الاشتراكي الشيوعي ، وتداعى باقي جدران أوربا الشرقية بعد ذلك . وهكذا

خلت الساحة لنظام اقتصادي وحيد يدق جذوره في معظم بلدان العالم ، وتعمل أمريكا على تقويته وسيادته يوما بعد يوم .

هذا وقد ظهرت ملامح هذه القوة الوحيدة في عامي ٩٠-١٩٩١ أثناء حرب الخليج ، والتي سيطرت فيها أمريكا - بنفوذها الاقتصادي - على معظم الدول ، فيما أسمته بقوى التحالف العالمي ضد العراق . وبعده ساد مفهوم سياسي له ظلال اقتصادية واضحة ، سمى - فيما بعد - النظام العالمي الجديد .

وعلى ذلك ، بدأت سياسات الكثير من الدول تتحول إلى تطبيق الخصخصة ، والتي تعتمد على الانتقال التدريجي للملكية الخاصة من ملكية الدولة أو الملكيات العامة .

كذلك أخذت بعض الدول بمفهوم " خصخصة الإدارة " ، أي إدارة الملكية العامة بمفهوم القطاع الخاص ، بالإضافة إلى تأجير الخدمات الحكومية نظير مبالغ محددة للقطاع الخاص ليديرها .

٢- عولمة التجارة :

لقد تضخمت التجارة العالمية على مستوى الدول ، حيث انفتحت الأسواق على مصراعيها ، وأصبح سوق أية منظمة هو العالم بأسره ، وعميل أية منظمة هو كل سكان الكرة الأرضية .

وترتب على ذلك ازدياد المنافسة واشتعالها بين الدول والمنظمات العالمية . ولم يعد للمنظمات الصغيرة أو الدول الصغيرة مكان في السوق الكبيرة ، وعليه أخذت المنظمات الكبيرة في شراء المنظمات الصغيرة . وأصبحت سياسة الاندماج بين المنظمات تضع حدا للخروج من الأسواق ، فاللعب مع الكبار مسألة معقدة ، ولا يقوى عليها إلا الأقوياء .

كذلك فإن السياسات التنافسية التي تتبعها المنظمات تطورت إلى الحد الذي يقول : " كيف تسوق منافسيك إلى الجنون " ، وأن العميل مدير المنظمة ، بل أبعد من ذلك هو شريك في المنظمة .

هذا وقد شجعت الدول التجارة بينها ، وانهارت الحدود التجارية بين الدول وتغيرت السياسة المالية الخاصة بالضرائب والجمارك والرسوم السلعية ، بما يزيد من حرية التجارة .

وقد ظهرت الهيئات العالمية المساندة لهذه الحرية مثل : المنظمة العالمية لتحرير التجارة " الجات "، وهيئات التوحيد القياسي ، وشهادات الجودة " ISO 9000 " . وهذه الهيئات تعمل على حرية التجارة ، وتجويد المنتجات بما يعود بالنفع على العملاء والمنظمات على حد سواء .

٣- التكتلات الاقتصادية :

إن مواجهة تحديات العولمة مسألة مقعدة ، ومازالت معظم الدول ضعيفة اقتصاديا وسياسيا . ومن أجل تدعيم المقابلة التنافسية بين الدول بعضها البعض ، فإنها تنتمي إلى تكتل اقتصادي معين من مزايا المعاملة بالمثل . فالتكتل الاقتصادي هو تجميع إرادة عدد معين من الدول للتعاون الاقتصادي في المشاريع التنموية والتجارية ، وبالإضافة لتوحيد السياسات والقوانين .

وعليه ، فإن نادي التكتلات الاقتصادية ، بات يحتل أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد والتجارة ، وذلك لاشتداد المنافسة واتساع الأسواق العالمية ، والتفاوت الكبير في المستوى الاقتصادي بين الدول . وعليه فقد ظهرت التكتلات الإقليمية الآتية :

- السوق الأوربية المشتركة .
- الاتحاد الأوربي (وأبرز إنجازاته الآن هو توحيد أوربا اقتصاديا من خلال عملة موحدة هي اليورو) .
- تكتل دول الآسيان (جنوب شرق آسيا) ، والمعروف بنادي النمور الأسيوية والذي يضم في عضويته كل يوم دولة جديدة .

- تحالف أمريكا مع كندا والمكسيك في مواجهة العملاق التجاري الياباني .
- مجلس التعاون الخليجي .
- دراسات حول :
  - سوق شرق أوسطية .
  - سوق عربية مشتركة .
- اتحاد دول المغرب العربي .
- اتحاد مجلس التعاون العربي (مصر ، اليمن ، العراق ، الأردن) ، والذي انحل تلقائيا مع حرب الخليج ١٩٩١ .

ويعد الاتجاه لتكوين تحالفات بين المنتجين (المتنافسين) وسيلة لمواجهة المنافسة واستثمار الفرص التسويقية ، حيث هناك توجيه شامل نحو اختراق الحواجز الإقليمية للدول ، وقيام سوق اقتصادي كوني (عصر الكونية) في مجالات الأعمال ، حيث ظهرت سلع وخدمات جديدة خاصة بالكواكب مثل الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني والاجتماعات التلفزيونية وبيع الأراضي وخدمات بناء على سطح الكواكب ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال

البحث عن مزايا تنافسية جديدة تميز المنتجين عن منافسيهم ، وهو التحدي الأكبر للإدارة في القرن القادم .

٤- المعلومات والتكنولوجيا :

يعيش عالم اليوم في عصر الثورة الرابعة ، وهي ثورة المعلومات والمعرفة ، وقد تطورت التكنولوجيا العالمية تطورا مذهلا في الإنتاج والاتصال . وأصبح العالم اليوم في عصر السماوات المفتوحة عبر شبكات الاتصال العالمية بل والكونية للمعرفة والمعلومات والتسويق عبر شبكة " الإنترنت " البريد الإلكتروني .

والذي يمكن قوله : أن هناك سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا لمعلومات على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والحياة . والعالم كل يوم يقدم جيلا جديدا من التكنولوجيا ، وعلى ذلك فإن كل شئ من حولنا قابل للتغيير ، فالتغيير هو الثابت الوحيد في عالم اليوم والمستقبل .

وعلى ذلك فإن المنظمين يواجهون تحديا كبيرا في استخدام النظم والوسائل التكنولوجية الجديدة من ناحية ، واستحداث وسائل جديدة للمستقبل من ناحية أخرى .

٥- الإدارة الحديثة :

يعد علم الإدارة من أكثر العلوم من حيث معدل دوران المعرفة حيث أن التقدم في أي مجال من المجالات غالبا ما يسبقه أسلوب إداري حديث أدى إلى هذا التقدم .

وتعد النظرية الكلاسيكية في الإدارة هي أساس التفكير الإداري بصفة عامة ، إلا أن المحللين لعلم الإدارة اليوم يجدون أن معالمها تغيرت تماما ، ولم يبقى من مبادئها إلا الاسم . حيث ظهر الآتي :

- ♦ التنظيم الشبكي أو المصفوفي بدلا من التنظيم الهرمي .
- ♦ تعظيم منافع العميل أكثر مما يتوقع بدلا من تعظيم المنافع المادية للمنظمة ، حيث أصبح ينظر للعميل على أنه شريك في المنظمة .
- ♦ أسلوب الإدارة على المكشوف والمصارحة والمكاشفة بدلا من الإدارة التعسفية ، والإدارة بالعيون والتجسس .
- ♦ الإدارة بالتنقل بدلا من الإدارة من خلال الجلوس خلف المكاتب أو الإدارة من أجل البقاء .
- ♦ الإدارة بدون أوراق ، بدلا من الإدارة البيروقراطية .

- المنظمات الدائبة على التعلم (التعليم الذاتي والمستمر) ، بدلا من التدريب الخارجي .
- الإدارة الذاتية وصحة المديرين بدلا من المدير المالك .
- الإدارة بمجال الابتكار والإبداع ، بدلا من الإدارة الجامدة الناسخة .
- إدارة الجودة الشاملة ، بدلا من النظرة الجزئية للجودة من وجهة النظر الفنية فقط .
- إعادة هندسة الأعمال ، وظهور ما يسمى بالهدم الخلاق ، بدلا من المعالجات والصيانة للأنظمة القائمة .
- القياس للأمثل على مستوى المنظمات المتنوعة ، وليس المنظمات المثيلة فقط .
- التميز الإداري والتحسين المستمر ، بل التميز المستمر .

تأثير العولمة على منظمات الخدمات الحكومية :

خلاصة ما سبق أن عوامل العولمة تعد تحديا حقيقيا للمنظمات والدول والأفراد ، وعلى كل المستويات ، الأمر الذي يجعلهم يبحثون عن استراتيجيات وسياسات وإجراءات حمائية – أو للتكيف – للعوامل المحلية في مواجهة هذه التحديات العالمية .

ولم يكن العبء الملقى على عاتق منظمات الخدمات الحكومية أقل من نظرائها على المستوى الخاص ، بل أكبر في بعض الأحيان . حيث أن مستويات التنمية الاقتصادية ، وارتفاع مستوى معيشة ودخول الأفراد ، لن يتأتى إلا بخدمات فائقة تقدمها الحكومة لمواطنيها في مجالات : التعليم ، الصحة ، الكهرباء ، والماء ، ... الخ .

ومن منظور آخر ولمعرفة ردود أفعال منظمات الخدمات الحكومية تجاه العولمة ، فإن من المنطقي توصيف الوضع الحالي لهذه المنظمات ، بالاسترشاد بالنموذج العربي بصفة عامة والعربي الخليجي بصفة خاصة وتحمل منظمات الخدمات الحكومية – على الصعيد العربي – على عاتقها عبئا ثقيلا ، والذي نجم عن التراكمات الموروثة من سوء الإدارة واختيار النظم الاقتصادية والسياسية . ويمكن عرض مظاهر الخدمة العامة العربية في الآتي :

- سيطرة النظم البيروقراطية على الخدمة ، وعبادة الإجراءات أكثر من تقديم الخدمة ذاتها ، مما انعكس على جودة الخدمة وانخفاض رضاء العملاء عنها ، حيث اتصفت بالبطء وزيادة التكاليف .

- عدم وضوح الرؤية ، حيث اختلطت مفاهيم الخدمة بالنظم السياسية ، وزادت الوساطة وقـــوى التنظيمـــات غــير الرسمية ، مما أثر على جودة الخدمة .
- سلبية الموظف العام ، وعدم شعوره بـــالولاء التنظيمـــي أدى إلى التعود على التفكير الروتيني الجامد ممـــا يفيـــد الوظيفة والعملاء .
- الجمود التنظيمي الناجم عن الهياكل التنظيمية العتيقة التي تعتمد على الأشخاص وليس على الوظائف ، وفي بعـض الأحيان عدم وجود هياكل تنظيمية بالمرة .
- التضخم الوظيفي الناتج عن زيادة عدد الموظفين بـــدون الاحتكام إلى عبء وحجم العمل ، الأمر الذي يؤدي إلـــى زيادة النفقات والتكاليف ، بل وتعويق أداء الخدمة أكـــثر من إنجازها .
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يـؤدي إلى تعطيل الأعمال وبطء إنجاز الخدمة للعملاء ، ممـــا يزيد شكواهم وتذمرهم .
- الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات ، حول اقتناص السلطة والترقي بدون وجه حق . حيث أصبحت الوظيفـة

- والترقية حكرا على بعض الفئات دون النظر إلى الكفاءة والتميز في أداء الخدمة .
- انخفاض مستوى المساءلة مما أدى إلى تمييع المسئولية ، وانخفاض الرقابة ، الأمر الذي أدى إلى الاختلاس والاعتداء على المال العام .
- تدني المستوى التكنولوجي الذي تقدم به الخدمة العامة .

وجدير بالذكر أن العرض السابق لمظاهر الخدمة العامة العربية ، يؤكد أن النظام الاقتصادي السائد ، بل والسياسي ينعكس بشكل كبير على الوظائف العامة وطريقة أدائها . فالملكية العامة ، وضعف الأجهزة الرقابية ، وتدخل الحكام في الإدارة ، قد ساهم بشكل كبير في ظهور المظاهر السابقة ، وجعلها بمثابة القيم السائدة .

تأثير العولمة على خدمات الكهرباء والماء :

مما سبق يمكن استقراء النتائج العامة للمظاهر الحادثة في أروقة منظمات الخدمة العامة الحكومية ، ما يمكن الخروج به كنموذج خاص بخدمات الكهرباء والماء يواجه تحديات العولمة ، ومطلوب منه البحث عن حلول للمواجهة وتلافي تأثيرها السلبي .

ومن خلال القراءات والثقافة والخبرة الخاصة في منظمات خدمات الكهرباء والماء العربية ، يمكن عرض تأثير عوامل العولمة عليها ، وذلك كالآتي :

١. الاعتماد على النقل التكنولوجي ، والوقوع في براثن الشركات الموردة التي إن لم تتبع مواجهة أساليب ملتوية في تصريف التكنولوجيا القديمة لديها ، فإنها لن تستطيع مواجهة المنافسة الشرسة بين نظرائها . فتعتمد على الرشوة وإغراءات المهندسين في لجان الاستلام .

٢. إن الارتفاع الشديد في أسعار التكنولوجيا والمواد والمستلزمات السلعية يتطلب بذل أكبر قدر من البحث عن مصادر التمويل ، والعملة المناسبة للدفع ، مما يرفع أسعار بيع الخدمة .

٣. تقدم منظمات خدمات الكهرباء والماء منتجها بأسعار تقل كثيرا عن التكلفة الحقيقية ، ويتم معالجة الفرق تحت بند الدعم الحكومي ، والذي غالبا ما يكون هو جدول الأعمال الرئيسي للمفاوضات مع منظمات التمويل الدولية .

٤. في إطار العولمة وانتشار المقولة الشهيرة " العالم أصبح قرية صغيرة " أو ما يسمى بالقرى العالمية ، فالكثير من الأفراد

أصبحوا يتنقلون بسرعة عبر العالم ، والسياحة تطورت بسرعة ، مما أدى إلى اتساع رؤية خدمات الكهرباء والماء في الدول المتقدمة وما يصاحبها من تقدم ورقي ، الأمر الذي أدى إلى سخط الأفراد على هذه الخدمات في بلدهم ، مما يجعلهم يرفعون شعار التغيير .

٥. انتقلت الغيرة على خدمات الكهرباء والماء من المنافسة العالمية إلى المنافسة المحلية في الدول الفيدرالية مثل دولة الإمارات العربية المتحدة ، حيث تتنافس كل إمارة في السبق بتطوير خدماتها ، مستغلة نظام الإدارة الحديث " القياس إلى الأفضل Benchmarking " .

٦. لقد أثرت التكتلات والاتفاقيات الإقليمية على خدمات الكهرباء والماء حيث أصبحت بعض الدول تتكامل مع بعضها في شبكة موحدة للكهرباء .

٧. أصبحت تجارب خصخصة خدمات الكهرباء والماء تيارا عارما يسري في المجالس والإدارات كوسيلة للتطوير ، والتخلص من الدعم الحكومي الهائل ، ومواكبة نظم الخدمة في الدول المتقدمة شكلا وموضوعا .

٨. تطور المستوى الثقافي والفكري لجمهور الخدمة ، الذي أصبح يعتقد أن هذه الخدمة أحد حقوقه الأساسية ، وليست منحة أو هبة من الحكومات أو الحكام .

٩. تقوم بعض الهيئات الحكومية للكهرباء والماء ، بتطوير خدماتها لتقدم بعض المنتجات التنافسية مع القطاع الخاص . كما في هيئة كهرباء ومياه الشارقة ، حيث اصبح لها الريادة في إدخال مشروع الغاز الطبيعي ، وكذلك إنشاء مصنع زلال لمياه الشرب ، وإن كان التوجه الرئيسي من ذلك هو تحسين الخدمة ، وتنويع المنتجات منها .

نموذج مقترح :

تعددت ردود الفعل تجاه العولمة على صعيد منظمات الخدمات الحكومية ، وبالإشارة إلى خدمة الكهرباء والماء في المجتمع العربي والخليجي . والبحث عن مقترح لمواجهة السيطرة العالمية (الأمريكية) على مقدرات المنظمات العربية ، يتطلب أن يحاول المنظمون العرب تطبيق مقولة " فكر عالميا ومارس نشاطك محليا " ، وبدلا من النصح ببذل المزيد من الجهد والوقت ، حيث

أن الحياة صعبة ، فيجب اللعب بذكاء ، حيث أن الحياة .. ممثلة في دورة المنتجات والخدمات – أصبحت قصيرة .

ولما كان التفكير العالمي ينساق بسرعة نحو المنافسة والحرية الاقتصادية وتقليص الدور الحكومي ليتفرغ للتخطيط أو الرقابة . فإن معالم النموذج المقترح لخدمة الكهرباء والماء ترتبط بفكرتين استراتيجيتين يمكن تطبيقهما على التوازي من أجل التغيير ، وهما :

١- التطوير الإداري والتنظيمي ، وإعادة الهيكلة .

٢- خصخصة الملكية ، وحرية الإدارة .

خطوات التطبيق :

يبدأ تطبيق هذه السياسة التخصيصية في إطار مفهوم سائد عن منظمات خدمة الكهرباء والماء ، وهو أنها منظمات خدملت لا تهدف للربح ، فكيف لها أن تأخذ بفكر الشركات الهادفة للربح ، بالرغم من أنها تلقى دعما حكوميا ، وهو ما سوف نعالجه في آلية النموذج عند التطبيق :

١- **التطوير الإداري والتنظيمي وإعادة الهيكلية** : وهنا يتم دراسة وتوصيف الوضع الحالي في إطار محاور ثلاثة : الموظف ، الوظيفة ، والتنظيم ، وذلك كالآتي :

- **بالنسبة للموظف** : الاهتمام بالتدريب ورفع الكفاءة في الأداء وتغيير اتجاهاته وسلوكياته نحو مفهوم العميل بؤرة الاهتمام ، وفكر بعقل عميلك .
- **بالنسبة للوظيفة** : يتم البدء في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتحديد اشتراطات شغل الوظائف ، ودراسة عبء العمل في كل وظيفة ، والاستغناء عن العمال الزائدة تدريجيا .
- **بالنسبة للتنظيم** : من الأهمية بمكان تصميم هيكل تنظيمي جديد يعتمد في فلسفته على الوظيفة ، وليس على الموظف ويتميز بالمرونة وتسهيل الاتصال ولامركزية الأداء .

٢- **خصخصة الملكية وحرية الإدارة** : إن البدء في تطبيق هذه السياسة يتطلب نظام معلومات يسمح بالتعرف على القيمة الاستثمارية للمنظمات محل الخصخصة ، وعلى ذلك فإن التطبيق يجب أن يمر بالآتي :

- تقييم الاستثمارات والأصول ، مع الوضع في الاعتبار عدم وجود دفاتر منتظمة ، وأن غالبية الهيئات الحكومية لا تعد حسابات استهلاك الأصول وتعتمد بالدرجة الأولى على بنود الموازنة في أول العام للحصول على التمويل فقط . وعلى ذلك يجب توفير فريق عمل متخصص لوضع نظام التقييم المناسب ، وإعادة بناء معلومات يسمح بالمطلوب في المستقبل .
- تقسيم القيمة الاستثمارية على المساهمين من داخل الهيئات ومن خارجها ، وذلك تدريجيا تمهيدا لانتقال الإدارة إلى مجلس المساهمين .
- ولما كانت خدمات الكهرباء والماء مدعمة حكوميا ، فإن ذلك سوف يتعارض مع مفهوم الخصخصة ، وإنها تسعى إلى الربح ، ومعيار محاسبة مجالس الإدارات ، وهو مدى ما تحققه من أرباح . الأمر الذي يجعل التفكير ملحا لطرح الفكرة العكسية ، وهي :

♦ جعل معيار محاسبة الإدارة هو مدى ما يمكن تخفيضه وترشيده من النفقات .

- ♦ كذلك ما تحققه الخدمة من رضاء العملاء وإشباع رغباتهم بطريقة متميزة .
- ♦ البحث عن استثمارات بديلة بإنشاء وحدات مكملة تعتمد على الاستفادة القصوى من الأصول الحالية تدر أرباحا ، مثل إنشاء مصنع مياه زلال بهيئة كهرباء ومياه الشارقة . وكذلك اللجوء إلى الإعلانات التجارية على الفواتير التي تصدرها الهيئة . وذلك على سبيل المثال .

- تحديد أرباح أو كوبونات الأسهم مقدما طبقا لأسعار الفائدة السائدة ، ومعالجتها على أنها مصروفات عند إعداد الحسابات الختامية ، والفارق بين جانبي الإيرادات والمصروفات يساوي قيمة الدعم الحكومي في تكلفة تقديم الخدمة .
- تطرح الأسهم للمساهمين ، على أساس أن ٤٩% من الأسهم للأفراد والهيئات الأخرى ، في حين تبقى الحكومة مالكة ٥١% من الأسهم حتى تحتفظ بحق الإدارة والرقابة على الدعم الذي تقدمه .

- يمكن خصخصة بعض العمليات الرئيسية فقط ، فتبقى في المرحلة الأولى الأصول الخاصة بالتوليد ملك الحكومية ، في حين تدخل شركات أو أفراد لشراء اسهم قطاع عمليات التوزيع ، أو عملية التحصيل ، أو .. الخ . حسب خطة مدروسة .

وبالنظر إلى النموذج السابق ، يتضح أن تطبيقه سوف يؤدي إيجابيا إلى تقليل تأثير عوامل العولمة والاعتماد على التفكير المحلي المواكب للاستراتيجيات العالمية .

ثانيا : مدير المنظمات " ذو أسلوب الدقيقة الواحدة " :

يحكى أن أحد الأثرياء ترك مصنعا كبيرا بعد وفاته ، وكـان له وريث واحد ، لكنه كتب في وصيته لأبنه ألا يتسلم المصنـع إلا بعد أن يتعلم كيف يكون مديرا فعالا ، وبالفعل فكر الشاب أن يعمل أو يقابل أحد المديرين الفعالين ليتعلم منهم القيادة الفعالة ، وفكر في دراساته السابقة في الإدارة ، عندما تذكر :

" إن الإدارة تكون من خلال الآخرين "

ولهذا يجب أن يكون هناك وسيلة فعالة لتفويض الأعمال إلى الآخرين وتكليفهم . فلا ؟؟؟ لو قلنا أن الإدارة الفعالـة ينبغـي أن تعتمد على تفويض فعال للأعمال ونقلها إلى الأفراد الذين يعملـون من خلالك .

وتحدث مع الكثيرين من المديرين في الجـهاز الحكومـي والقطاع الأهلي ، وضباط ، ورؤساء جامعات ، وملاحظـي ورش .. الخ ، ومع الرجال منهم والنساء ، والصغار منـهم والكبـار . ودخل مكاتب كثيرة الفاخرة منها والفقيرة ، وبدأ يـرى الصـورة الكاملة لكيفية إدارة الأفراد للأفراد .

ولكنه لم يكن مسرورا مما رأى :

- هناك المديرون الأشداء المركزيين ، وكانت إجاباتهم تختلف اختلافا طفيفا ، فكان معظمهم يجيب : " أنا مدير أوتوقراطي .. أسيطر دائما على الموقف .. أنا مدير أهتم بكل صغيرة وكبيرة ، أو عنيد أو واقعي أو أسعى دائما إلى الربح " .
- وهناك المديرون " اللطيفين " ، وكان معظمهم يجيب : " أنا مدير ديمقراطي ، مشارك ، مقدر للأمور ، إنساني ، أهتم بالأشخاص " .

وفكر في الآراء السابقة حيث أن أصحاب الرأيين على النقيض ، وقد تبين له أن النمطين السابقين فعاليين ، لكن بصورة جزئية .. حيث كلاهما يعتبر نصف مدير . وأردف على تفكيره السؤال التالي : " إنني أحتار . هل يبدأ المدير بأن يكون لطيفا مع الأفراد ، أم سيكون شديدا معهم . وهل في الإمكان أن يتغير المدير بين موقف وآخر فيكون لطيفا مرة ، وشديدا مرة أخرى . وكيف تكون ردود الأفعال تجاهه .

ولقد سمع مرة : " أن من يشعر بالرضا عن نفسه يحقق نتائج طيبة " إذن المدخل الطبيعي للحصول على الفعالية هو شعور الفرد بالرضاء حتى يحقق النتائج المرجوة ، لكن هل هناك أسلوب متكامل يحقق ذلك . بعدئذ سمع قصص رائعة عن مدير متميز

عاش في بلد مجاورة ، وأحبه الناس وحقق معهم نتـــائج بـــاهرة . وبدافع من حـــب الاســـتطلاع اتصل به ، فحدد لـــــــه موعـــــدا بقوله " تعالى في أي وقت في خلال هذا الأســـــبوع عـــد صبـــاح الأربعاء من الساعة ٩-١١ " .

ضحك الشاب بينه وبين نفسه ، وسأل نفسه سؤالا : أي نوع من المديرين هذا الذي لديه مثل هذا الوقت ؟ ولكنه كان مفتونا بمـــا سمع ، وذهب لرؤيته . وذهب في الموعد المحدد ، واستقبله المدير بابتسامة وسأله :

- ماذا أستطيع أن أقدم لك ؟
- أود أن أطرح بعض الأسئلة بشأن إدارتك للأفراد .
- تفضل بطرح أسئلتك .
- هل تعقد اجتماعات مع مرءوسيك ؟
- نعم مرة كل أسبوع ، يوم الأربعاء من الساعة ٩-١١ .
- ماذا تعمل معهم ؟
- أصغي معهم بمراجعة وتحليل ما أنجزوه في الأسبوع الماضي ، والمشكلات التي واجهوها ، والمهام التي مازالت تحتـــاج إلـــى إنجاز ، بعدئذ نضع استراتيجيات الأسبوع القادم .
- هل أنت مدير مشارك ؟

- لا أعتقد بضرورة مشاركتي في أي من القرارات التي يتخذهـــا الأفراد العاملون معي . فنحن هنا من أجل تحقيق النتائج وبشـكل منظم تكون نتائجنا أعلى كما وكيفا .
- إذن أنت تهتم بالنتائج .
- كيف أحصل على النتائج إذا لم تكن من خلال الأفراد ؟
- وبماذا تسمي أسلوبك ؟
- هذا أمر سهل ، أنا المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحـــدة ، أحقـق نتائج كبيرة من الأفراد في وقت قليل جدا .

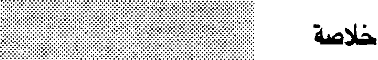
السر الأول : الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة

- الإيمان بقاعدة الـــ " ٨٠–٢٠ " في وضع الأهداف أي أن ٨٠% من نتائجك الهامة تأتي من ٢٠% من أهدافك . والـــ ٢٠% مـــن الأهداف هي المجالات المسئولة الرئيسية .
- ويؤكد ذلك : أنك لو سألت الرئيسي عن قائمة أهدافه ، سيقدم لك قائمة تختلف عن قائمة الأهداف التي يقدمها المرؤوس .
- وبالتالي يتأكد لك أن كل شخص يعرف ما هو متوقع منه .

وضع الأهداف

بأسلوب الدقيقة الواحدة

خلاصة



- ♦ أن تتوصل إلى اتفاق بشأن أهدافك .
- ♦ أن تعرف مظاهر السلوك الجيد .
- ♦ أن تكتب أهدافك كلا على حدة على ورقة واحدة .
- ♦ أن تقرأ كل هـــدف وأن تعيد قراءتـــه . وهذا يتطلب منك دقيقة واحـــدة نحوها .
- ♦ أن تعرف ما إذا كان سلوكك يتطابق مع هدفك أم لا .

السر الثاني : الثناء لدقيقة الواحدة

- من السهل كثيرا أن يحرز الفرد نجاحا إذا أطلع بشكل واضح على تقييم أدائه " المعلومات المرتدة " . أي يعرف المدير مرءوسيه إذا كان ناجحا فيه ، وكذلك عندما يكون سيئا وقد لا يكون مريحا ذلك في بداية الأمر .
- وهذا يستدعي ملاحظة النشاط عن قرب ، وجعل الفرد يحتفظ بسجلات تفصيلية ويرسلها للمدير .
- محاولة المدير ضبط مرءوسيه وهو يعمل بشكل صحيح ، حيث يطبق النصيحة التالية : " ساعد الموظفين في الوصول إلى توقعاتهم كاملة ، وأضبطهم يؤدون شيئا صحيحا ".
- في هذه الحالة ينثني ويمدح المدير مرءوسيه لمدة دقيقة واحدة ، بل ويربت على كتفه ، حيث أن اللمسة رسالة .

خلاصة

يكون الثناء لمدة دقيقة واحدة فعالا عندما :

- عندما تخبر الموظفين وجها لوجه بأنك ستطلعهم على مستوى أدائهم .
- تثني على الموظفين مباشرة .
- تخبر الموظفين بمدى مساهمتهم الفعالة في مساعدة الموظفين الآخريـن والمنظمة في تحقيق الهدف .
- تتوقف لحظة عن الكلام لتجعل الموظفين " يشعرون " بمدى رضاك .
- تشجيع الموظفين على تقديم المزيد .
- تصافح الموظفين أو تلمسهم بطريقة ودية توضيح أنك تساند نجاحـــهم في المنظمة .

السر الثالث : التأنيب لدقيقة الواحدة

- في حالة معرفة المدير خطأ مرءوسيه يأتي لمقابلته ، ويقوم أولا بالتأكد من صحة النتائج ، ثم يواجهه مباشرة بما ارتكبه من خطأ بمشاعر صادقة سواء غضب أو انزعاج ، مهما كان الشعور .
- بعد ذلك ينظر الرئيس في عيني مرءوسيه ويعرب عن ثقته في كفاءته ، وأن لكل جواد كبوه ويود مقابلته مرة أخرى بعد تصحيح الخطأ . فكله ثقة في قدراته .
- سوف يجعل ذلك المرؤوس يعيد تقويم نفسه كي لا يقع في الخطأ مرة أخرى .

خلاصة

- تخبر الموظفين مسبقا بتعبيرات واضحة بأنك ستطلعهم على تقويم أدائهم .

الجزء الأول :

- تؤنب الموظفين مباشرة بعد الخطأ .
- تخبر الموظف بدقة عما أخطأ فيه .
- تطلعهم بتعبيرات واضحة عن شعورك تجاه الخطأ .
- تقف لثوان قليلة في صمت غير مريح ، ويشعرون فيه بما تشعر .

الجزء الثاني :

- تصافحهم بطريقة تشعرهم أنك تقف بجانبهم .
- تذكرهم بمدى تقديرك لهم .
- تكرر التأكيد عليهم بأنك تقدرهم لكنك مستاء من الخطأ .
- تدرك أنه إذا انتهى التأنيب فقد انتهى .

مزايا أسلوب الدقيقة الواحدة :

- يعتبر أفضل أسلوب لتعويض السلطة والمهام .
- تخفيف الضغوط في العمل ، بل منعها .
- التحديد الواضح للمسئولية ، والمساءلة ، والسلطة .
- أفضل طريقة لإدارة الوقت .
- التخلص من الإدارة الورقية .
- يعتبر أفضل نمط قيادي للأفراد والنتائج .
- إن معرفة نتائج الأداء بمثابة طعام الإفطار للأبطال ، لكي تجعلهم يستمروا أبطالا .
- لا يستطيع أي فرد أن يعمل بدون دافع ، لكن الأهم من ذلك الدافع بعد العمل .

فلسفة مدير أسلوب الدقيقة الواحدة :

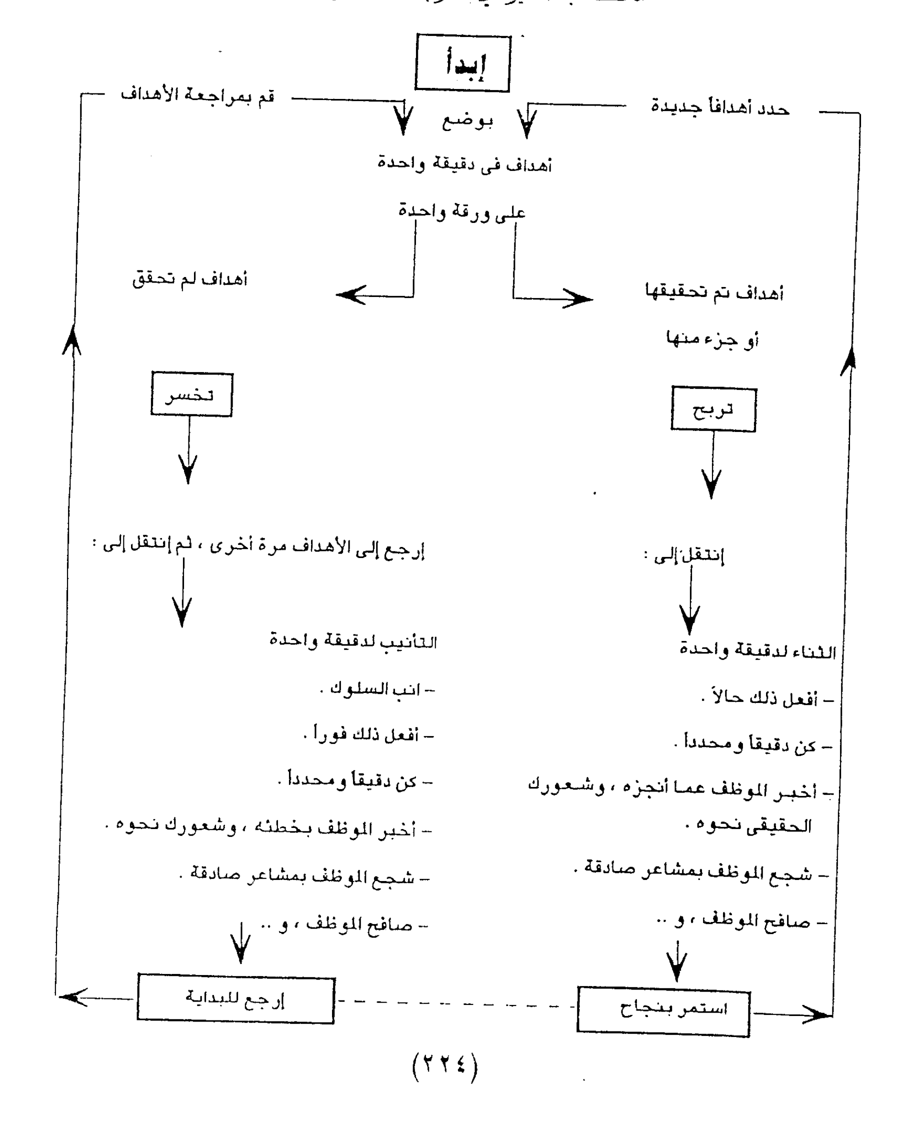
- أفضل دقيقة أقضيها هي تلك التي أستثمرها في الأفراد .
- أقتطع دقيقة من وقتك " أنظر إلى أهدافك ، أنظر إلى أدائك ، تبين ما إذا كان سلوكك يتطابق مع أهدافك " .
- إن الأهداف هي التي تحرك السلوك ، أما النتائج فهي التي تحافظ على مستوى السلوك .

الخلاصـة :

أصبح هذا الشاب مديرا لمصنع والـــده : يضــــع الأهــداف بأسلوب الدقيقة الواحدة ، ويعطي الثناء لدقيقـــة واحـــدة ، ويوجـــه التأنيب لدقيقة واحدة ، ويطرح أسئلة موجزة هامة ، ويتكلم بصــدق ويضحك ويعمل ويستمتع بحياته .

هدية لنفسك وللآخرين

مخطط لعبة المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة



ثالثا : إعادة هندسة أعمال المنظمات :

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم . فبعـــد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل فـــي عالم التطوير والتحسين المستمر ، سارعت شركات أخـــرى فـــي مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هـــذا الأســلوب الإداري الجديــد وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها .

من الناحية النظرية البحتـــة ، فـــإن الـــهندرة أداة لتطويـــر الشركات التي تطبقها ، وذلك من خلال التغيير الجـــذري لطـــرق أدائها لأعمالها لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شـــركة عالمـــا قائمـــا بذاتـــه ، ومختلفة تماما عن غيرها .

لكي تنجح الهندرة في مهمتها ، على إدارة الشركة أن تملــك تصورا واضحا لأهداف التغيير ، وكيف يمكن تحقيقه . لأن معظـــم حالات الفشل التي عرفتها الشركات يمكن أن تعزي لسوء الفـــهم ، إما لسوء فهم الهندرة نفسها ، وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة .

هذا يعني أن الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غـــير سياقها . لذا يجب أن لا نفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تلـــك تفشل في تحقيق النتائج التي تعد الهندرة بتحقيقها . بادئ ذي بـــدء

سنقوم بطرح تعريف شامل للهندرة ، ثم نناقش عناصره واحدا بعد الآخر ، لنعرف بالضبط كيف نميز الهندرة الحقة ، عن غيرها من برامج التغيير والتحسين الأخرى .

تعريف الهندرة :

هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية) ، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة .

العمليات :

أول ما تأخذه الهندره بالاعتبار هو العمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة . فما هي العملية الإدارية ؟

هي سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات . مثال ذلك : تلبية طلبات العملاء . فالعمليات نفسها تتشكل من نشاطات . وضمن عملية تلبية طلبات : مراجعة حساب العميل ، تجهيز المنتجات ، الشحن ، المطالبات المالية .. الخ .

النظم والسياسات :

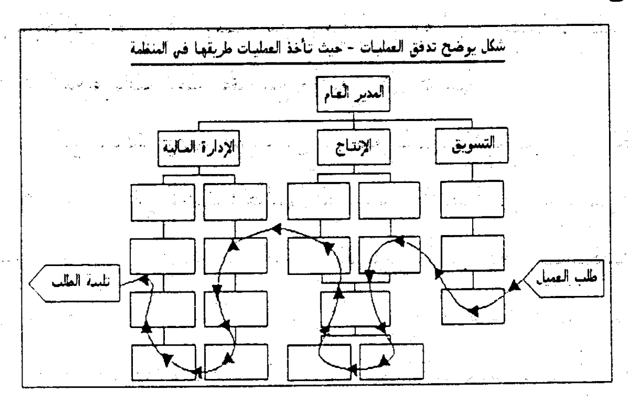
العمليات الإدارية لا توجد في فراغ . فهي تقوم على بنيـــة وأسس تساندها وتسهل تدفقها . كل عنصر مـــن عنـــاصر البنيـــة الأساسية يجب أن يعاد توجيهه ليجاري ويخدم العمليات المـــهندرة في تدفقاتها الجديدة . يجب مراجعة نظم معالجة البيانات للتأكد مـــن وجود المعلومات المتوافقة مع طبيعة كل عملية .

السياسات أيضا يجب أن تراجع للتـــأكد مـــن أن التقـــارير والإجراءات التي كانت تتطلبها الوظائف القديمة لن تتكـــرر فـــي نطاق العمليات الجديدة . والبناء التنظيمي أيضا يعاد تشـكيله ، لأن كل عملية يجب أن يمتلكها ويديرها شخص واحـــد هـــو صاحبـــها Process Owner ، بعد لأن كانت العمليات متشـــرذمة ومقسـمة على إدارات مختلفة . أي أن العمليات كانت سائبة (بلا صاحب). المهم .. هو أنه يستحيل تغيير العمليات الإدارية بدون تغيير جذري في البيئة المحيطة بها .

تعظيم تدفق العمل والإنتاجية :

ما هو الهدف من الهندرة ؟ من خلال التعريف السابق ، فإن ما نتطلع إليه هو تحقيق المســـتوى الأمثـــل مـــن تدفـــق العمـــل

والإنتاجية. يتم القياس على أساس النتائج النهائية للعمـــل ككـل ، وليس على أساس نتيجة العملية وحدها. فمن جانب ، تهدف الهندرة إلى زيادة الربحية ، والعائد على الاستثمار والحصة فـــي الســوق وقيمة الأصول ، مع تخفيض التكاليف ، وتقليل الفاقد إلـــى حـده الأدنى .



وتستطيع الهندرة الوصول بمقاييس الأداء إلـــى مسـتواها الأمثل من خلال إعادة رسم خريطة تدفق العمليات ومعايير ذلــك القياس ، مع تخطيط خريطة موازية لمقارنة تأثيرها على النتـــائج الكلية للعمل .

وتمثل عملية مضاهاة خريطة التدفق بمعـــايير تقييـم الأداء ومطابقتها ، من أهم ما يميز الهندرة عـــن غيرهـــا مـــن برامـج

التطوير. علما بأن تأثير الهندرة على النتائج النهائية يدخل في صميم مسئولية القائد الإداري المسئول عن الهندرة . أما نتائج العملية الفنية ذاتها فهي مسئولية فريق المسئول عن المشروع . وبدون تحديد هذه الصلة بين نتائج كل عملية من العمليات المهندرة والنتائج النهائية للعمل .

منهج الهندرة :

المنهج طريقة منظمة وواضحة لتحقيق أهداف محددة . ومنهج الهندرة يجب أن يشتمل على :

- تحديد أهداف واستراتيجية المنظمة .
- اعتبار العميل هو القوة المحركة للأهداف والاستراتيجية .
- التركيز على العمليات - لا على الوظائف - والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة .
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها .
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه .
- التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة ، ثم تحليلها .

- التعرف على الرؤية الجديدة والتي تمثل تغييرا كليا وليس تغييرا جزئيا .
- الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدرتهم وجعل تقنية المعلومات محورا للتغيير .
- حشد البيانات والمبررات والحجج الكفيلة بإقناع متخذي القرار.
- إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ .

وعند اختيار المنهج يجب مراعاة الشروط التالية :

- أن يكون مناسبا للأهداف .
- أن يكون مرنا ومهيأ للتعامل مع التطبيقات الخدمية و/أو الإنتاجية .
- أن يكون قد سبق استخدامه بنجاح .
- أن يكون سهل التناول والتعلم .
- أن يكون واضحا ليساعد على تحديد مسئوليات كل المشاركين من : قيادات ومسئولين ونظم معلومات وموردين وعملاء ومستشارين .

- كفاءته في تحديد المشكلات واكتشاف الفرص .
- صلاحيته لغربلة البيانات وفرز المعلومات المتعلقة بالعملية والضرورية لاتخاذ القرارات .
- القدرة على توفير وتقييم بدائل للرؤية المبدئية .
- قياس الأداء المتوقع بعد إتمام الهندرة .
- القدرة على تشكيل خطط عمل تحدد المسئوليات والموارد المطلوبة والأولويات .
- القدرة على تحقيق النتائج الخارقة التي ترضى فريق الهندرة ، في حدود التكاليف المقررة والإطار الزمني المحدد.
- توافق المنهج مع قواعد البيانات وبرامج تحليل البيانات المتاحة في السوق .

رابعا : إدارة الجودة الشاملة " ثقافة المنظمات الحديثة " :

إن الفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة يرجع إلى أن الأولى تعرف كيف تعمل بطريقة أفضل ، وعليه فإذا المنظمات تتطلع إلى التفوق والتميز فعليها ببساطة إعادة النظر في أساليبها .

ومن ضمن الأساليب والمداخل الإدارية الجديدة " إدارة الجودة الشاملة " التي تعتبر ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل ، وثقافة تنظيمية جديدة ، تعتمد على التطوير المستمر في العمليات والوظائف التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

وعلى ذلك ، فإن التعرض لمثل هذا الموضوع من زاوية أنه ثقافة تنظيمية ضرورية للمنظمات الحديثة ، فإن الأخر يستلزم تناوله كالآتي :

١- مفهوم الجودة :

هناك الكثير من تعريفات الجودة ، ما بين جودة المنتج النهائي ، أو جودة التعليمات ، وذلك كما يلي :

- الجودة : هي المطابقة للاستخدام .
- الجودة : هي تحسين الأداء .
- الجودة : هي انخفاض نسبة العيوب .

- الجودة : هي انخفاض نسبة التالف والفاقد وإعادة التشغيل .
- الجودة : هي انخفاض شكاوى العملاء .
- الجودة : هي النجاح في خفض التكاليف .
- الجودة : هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء .
- الجودة : هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش .

فإذا كنا بصدد مستشفى أو وزارة أو مصنع ، هل تختلف الجودة كما عددناها آنفا ؟ أم هناك تعريف آخر للجودة .

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينظر إلى الجودة على أنها جودة جميع العمليات ، أو بالأحرى هي جميع التعريفات السابقة . وبالتالي فإن أي خطأ – ولو صغير – في أية عملية سوف ينعكس على باقي العمليات الأخرى ، ونرى آثارة السلبية بشكل أو بآخر منعكسا على النتائج النهائية .

٢- الملامح الرئيسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

ومما سبق يمكن تحديد ملامح مدخل إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

- يشمل كل قطاعات المنظمة ومستوياتها ، بل تمتد إلـــى كـــل وظائفها .
- يهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة كلها ، وليـــس لأجـــزاء منها .
- يعتمد على تخطيط وتنظيم توجيه وتحليل كل نشاط من أنشطة المنظمة .
- يعتمد على تفهم ومشاركة وإقناع كل فـــرد فـــي المنظمـــة ، وكذلك مشاركة ومساندة كل المستويات .
- يعتمد على تعاون ، ترابط ، تفـــاهم ، تشـــابك كـــل أجـــزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها .
- يعتمد على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة ، مع إشـــراكه في عملية التحسين المستمر .
- يطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمـــة ، وكل منظمة .
- يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ ، وليس مجرد كشف الخطأ ، حيث يهدف إلى إحداث تغيير فكري وســـلوكي فـــي الأفراد ، مع تحويلهم من منطق التفتيش واكتشاف الخطأ إلـــى منع الخطأ .

وعلى ذلك فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد في تطبيقه على المشاركة والمناقشات المفتوحة ، وليس السلطة والخوف من إبداء الآراء . فالجميع يشعرون بأن وظيفتهم مؤمنة ، وليس هناك خوف من ضياع الوظيفة . ومن ثم فإن ضرب البرامج الجامدة والسياسات المحددة ، أمر يجعل المنظمة تقترب من السوق ولا تبتعد عنه ، كما كان يحدث في الممارسات السابقة .

وبعد ذلك . يثور تساؤل عن أهم المبادئ الثقافية لإدارة الجودة الشاملة ، والتي على القائمين بتطبيق برامجها أن يثبوه لدى العاملين ، ويغيرون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، لكي تتمشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٣- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- **التركيز على العميل :** تعتبر نقطة البدء في الأعمال هي العميل ، فالجميع يقولون الآن . فكر بعقل عميلك ، واجعله بؤرة اهتمامك . وقد اتسعت فكرة العميل لتشتمل كل من يتعامل معك . فالمورد عميل ، والموزع عميل ، والمستهلك النهائي عميل ، والموظفون كلاهم عميل للآخر عندما

يتعاملون معا . فالجودة الشاملة هي تحقيق رغبـــات عميلـــك أينما يكون ، وكائن من كان ؟

- **التركيز على جودة العمليات** : ومن أجل العميل والمواصفات العامة التي يرديها ، فإن جودة العمليـــات تبـــدأ مـــن جـــودة تصميمها ، ثم جودة تنفيذها ، حيث أن الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة ، ولكنها تشمل كل الأجزاء .
- **التركيز على العيوب الصفرية** : يجب الاعتماد على تطبيـــق مبدأ العيوب الصفرية . أي العمـــل دون عيـــوب . ويقـــول البعض أليس ذلك مثالية عالية ، وكمالا لا يمكن إدراكه حيـث الكمال لله وحده . نعم إن ذلك صحيح ، لكنه من الأفضـــل أن نستهدف الكمال ونخطئه ، من أن نســـتهدف عـــدم الكمـــال ونحققه . حيث أنه لو حقق طبيب مستوى جودة ٩٩% ، ١% خدمة معيبة متمثلة في حالات فشل في الولادة أو خطـــأ فـــي كتابة الوصفات الدوائية . فكيف يكون الحال ؟ ، أليـــس مـــن الأفضل تطبيق مبدأ العـــيوب الصفرية . وعلى ذلـــك فإنـــه جدير بالذكر أن يتم التركيز على الإجراءات الوقائية أكثر من التصحيحية .

- **التركيز على التحسين المستمر :** طالما أن الثابت الوحيد فـي العالم هو التغيير ، فإن مواكبة التطوير في الأذواق واتجاهات العملاء ، يتطلب التحسين المستمر في العمليات ، والابتكـــار والإبداع يصبحان من التوجهات الأساسية لجميع العاملين .
- **التركيز على العنصر البشري :** يتطلب تطبيق إدارة الجـــودة الشاملة ، التركيز على أن العاملين في المنظمة أهم المـــوارد التي ترتكز عليها ، ومن ثم يجب الاهتمام بالقيـــادة الفعالـــة التعاونية المشاركة ، ومضاعفة نفقات التدريـــب علـــى أنـــه استثمار طويل الأجل في رفع مواصفات الموارد البشـــرية ، مع تبني نظم الاقتراحات ، وحلقات الجودة ، لتفعيل الاستفادة من المهارات البشرية .

وأخيرا يمكن تحديد عناصر إقامة برنامج تطبيـــق وتنفيـــذ إدارة الجودة الشاملة ، حيث هو : " مجموعـــة مـــن الأنشـــطة أو الإجراءات المترابطة ، يتم تنفيذها في توقيتـــات محـــددة ، وفـــي علاقات مخططة (متتابعة أو متزامنة) ، ويتولى مسئوليتها أفـــراد يعملون في شكل فريق عمل ، وصـــولا لأهداف مرغوبة ، تنبـــع من حاجة العملاء " . ومن ثم يجب تحديد :

- الأهداف
- الأنشطة (تحديد العملاء وحاجاتهم ، جودة التصميم ، تصميم المنتج ، تطوير المنتج والعمليات) .
- الموارد
- التقنيات
- الأفراد
- التوقيتات
- القيادة الفعالة

٤- أنظمة الجودة الدولية :

وهي أنظمة إدارية وقياسية ، تجعل الأخذ بها خطوة قوية على طريق إدارة الجودة الشاملة ، وتدعيما لتطبيق ثقافتها في جميع أرجاء المنظمة . وسوف نتعرض بالتفصيل لمفهوم أنظمة الجودة الدولية أيزو ٩٠٠٠ ، وفئاتها ، ومواصفاتها ومراحل تطبيقها ، وذلك كالآتي .

(أ) تعريف أيزو ٩٠٠٠ :

تعرف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (أيزو ٩٠٠٠) على أنه مجموعة من الأساليب والنشاطات العملية التي تستخدم متطلبات الجودة وتحسين الأداء .

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس أيزو ٩٠٠٠ في عام ١٩٨٧ ليكون سلسلة من المواصفات الدولية لأنظمة الجودة حيث يرمز الرقم ٩٠٠٠ لهذه السلسلة .

استحقاق المؤسسة لإحدى شهادات أيزو ٩٠٠٠ والتي تكون مؤسسة صناعية أو خدمية على حد سواء ، فمثلا يمكن تطبيقها في مصنع ، أو بنك ، أو مستشفى ، أو مدرسة ، أو عيادة طبيب .. الخ ، يعني ممارستها لنظام الجودة الأمثل والذي يطبق من خلال العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة لتأكيد الممارسات التي تضمن جودة المنتج (أو الخدمة) . وهنا يجب التفرقة ما بين مواصفات أنظمة الجودة مثل الأيزو ٩٠٠٠ والتي لها محددات عامة تطبق على المؤسسات ، وبين مواصفات ومقاييس المنتج بحد ذاته والتي تطبق من خلال الفحوصات المختلفة للمنتج (أو الخدمة) ، ومن الواضح أن الأخيرة تتعلق بكل منتج (أو خدمة) على حده .

(ب) فئات سلسلة أيزو ٩٠٠٠ :

ينقسم أيزو ٩٠٠٠ إلى فئتين رئيسيتين ، فئة مقاييس تـــأكيد الجودة (Quality Assurance) وبالتالي فهي فئة أنظمة الجــودة (Quality System) وتطبيق لعمليات التقييم والتعاقد الخـــارجي مع العملاء ، تنحصر هذه الفئة في سلسلة أيــزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣ ، والفئة الثانيـــة تتعـــامل مــع مقـــاييس إدارة الجــودة (Quality Management) وهي إرشادات عامة حول تطبيقـــات أنظمة الجودة وتشتمل على مجموعتي أيزو ٩٠٠٤ ، ٩٠٠٠ .

(ج) متطلبات أيزو ٩٠٠٠ :

لكل مواصفة مـــن مواصفـــات الأيـــزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣ بنودا يجب تحقيقها في نظام جودة متكامل للحصول علــــى شهادة في هذا المجال ، وتحتوى مواصفة الأيزو ٩٠٠١ على جميع هذه البنود وعددها عشرون بندا وبالتالي تغطي متطلبات المواصفـة ٩٠٠٢ وعددها ١٨ بندا والمواصفة ٩٠٠٣ وعددها ١٦ بندا .

فيما يلي سرد سريع لمتطلبات الأيزو ٩٠٠١ :

(١) مسئولية الإدارة :

- تعريف وتوثيق سياسة الجودة .

- تحديد أهداف الجودة ومدى الالتزام بها .
- تأكد الإدارة العليا بأن هذه السياسة قد فهمت وطبقت وتـم المحافظة عليها والاستمرارية بها على جميع المســتويات الوظيفية في المؤسسة .

(٢) نظام الجودة :

- تأسيس وتوثيق والمحافظة على نظـــام للجــودة داخــل المؤسسة .
- تعريف هيكلية التوثيق التي تغطي متطلبات نظام الجــودة في دليل للجودة .
- دليل الجودة يجب أن يشتمل على الإجـــراءات الموثقــة والتي تشكل جزء من نظام الجودة .

(٣) مراجعة العقود :

- تأسيس وتوثيق طرق وإجراءات لمراجعة العقود وحفظها في سجلات خاصة بها فهي عمليـــة تحديـد وتوضيـح لمتطلبات المستهلك .

(٤) ضبط التصميم :

- إيجاد خطوات وإجراءات للسيطرة على عملية التصميم .

- التأكد من أن جميع المواصفات المطلوبة في التصميم قد تم تلبيتها .
- المحافظة على هذه الخطوات والإجراءات بشكل موثق .

(٥) ضبط البيانات والوثائق :

- إيجاد نظام للسيطرة على البيانات والوثائق التي يتم إصدارها من داخل المؤسسة أو تلك التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية .
- إيضاح طرق استخدام هذه البيانات والوثائق .
- وضع آلية لتعديل وتحديث هذه الوثائق لتلبية الاحتياجات المتجددة .

(٦) الشراء :

- توثيق الإجراءات الكفيلة بالتأكد من أن المواد المشتراة تطابق المواصفات المطلوبة ، وتصنيف للموردين .

(٧) مواد التصنيع المقدمة من العميل :

- وهي تعني أن بعض المنتجات يتم تزويدها بمواد من قبل الزبون لإدخالها ضمن المنتج الذي طلبه .
- يجب توثيق الإجراءات الخاصة بتأكيد الجودة لهذه المواد وتخزينها وصيانتها .

♦ يجب إبلاغ الزبون صاحب هذه المواد في حالة ضياعها أو تلفها أو عدم ملاءمتها للاستخدام .

(٨) تمييز المنتج ومتابعته :

♦ توثيق الطرق والإجراءات الخاصة بتمييز وتتبع من لحظة استلام المواد الأولية الخاصة به ومرورا بجميع مراحل التصنيع وحتى عملية النقل / والشحن وإلى التجهيز أو التركيب النهائي في الموقع .

♦ يجب أن تشمل إجراءات التمييز والتتبع المنتج بشكل فردي أو جماعي .

(٩) ضبط عملية التصنيع :

♦ تعريف ، تخطيط ، توثيق ، وضبط عمليات وإجراءات الإنتاج والتجهيز والخدمات الخاصة بالمنتج وذات العلاقة المباشرة بجودته .

(١٠) الفحص والاختبار :

♦ توثيق خطط وإجراءات الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .

(١١) ضبط أجهزة الفحص والاختبار والقياس :

- توثيق الإجراءات الخاصة بالتحكم ومعيرة وصيانة أجهزة الاختبار والفحص والقياس المستخدمة للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .

(١٢) نتيجة الفحص والاختبار :

- تعريف وتوثيق نتيجة الفحص والاختبار للمنتج بالطرق المناسبة والتي تميز بين المنتجات المطابقة وغير المطابقة وذلك استنادا للفحوصات التي أجريت لها .

(١٣) ضبط المنتج المعيب :

- توثيق وتحديث الإجراءات الخاصة بتمييز وعزل المنتج غير المطابق للمواصفات المطلوبة والتأكد من عدم استخدامه لحين إجراء التعديلات الضرورية عليه أو عزله بشكل نهائي .

(١٤) الإجراء التصحيحي والوقائي :

- توثيق وصيانة طرق العمل الخاصة بالإجراءات التصحيحية والوقائية والكفيلة بتحليل العيوب في المنتج ومعرفة أسبابها والعمل على إزالة هذه الأسباب .

♦ تطبيق وتسـجيل أي تغيـيرات تتـم فـي الإجـراءات التصحيحية .

(١٥) **المناولة ، التخزين ، التغليف ، الحفظ والتسليم :**

♦ توثيق إجراءات المناولة والتخزين والتغليـف والحفـظ والتسليم للمنتج والحفاظ على هذه الإجراءات وصيانتـها باستمرار .

(١٦) **ضبط سجلات الجودة :**

♦ توثيق الإجراءات الخاصة بسجلات الجودة والتي تشـمل ما يلي : (التعريف ، التجميع ، الفهرسة ، الاسـتخدام ، الملفات ، التخزين ، الصيانة) .

(١٧) **تدقيق الجودة الداخلي :**

♦ تخطيط وتنفيذ برنامج للتدقيق الداخلي للتأكد من أعمـال الجودة والنتائج المتعلقة بها تتطابق مع الترتيبات المخطط لها مسبقا ولتحديد مدى فاعلية نظام الجودة المتبـع فـي المؤسسة .

♦ توثيق هذه الإجراءات في سجلات خاصة بها .

(١٨) **التدريب :**

♦ توثيق كل ما يتعلق بالتدريب في سجلات خاصة بها .

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ومن ثم توفير التدريب اللازم للأشخاص ذوي المهام التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على جودة المنتج .

(١٩) **الخدمة :**

- في حالة ذكر الخدمة في التعاقد مع الزبون فإن المؤسسة ملزمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم هذه الخدمة والتأكد من استمرارية تقديمها .
- توثيق الإجراءات المتبعة لتقديم هذه الخدمة وإجراء التعديلات عليها كلما تطلب ذلك .

(٢٠) **التقنيات الإحصائية :**

- تعريف وتحديد الحاجة للتقنيات الإحصائية الضرورية لضبط وتأكيد قدرة العملية التصنيعية وتقديم منتج بخصائص ومميزات مطابقة للموصفات المطلوبة .
- استخدام ما يلائم المؤسسة من هذه التقنيات الإحصائية عند تحليل البيانات التي يتم جمعها أثناء مراحل التصنيع.
- توثيق كل ما يتعلق بهذه الإجراءات والعمل على صيانتها وتحديثها باستمرار .

خامسا : إدارة الهوية التجارية :

من الأهمية بمكان أن الهيكل التنظيمي لأية منظمة يجب أن يضم داخله إدارة مستقلة للهوية التجارية ، أو أن إدارة التسويق يجب أن تستوعب كوظيفة أنشطة إدارة الهوية التجارية للمنظمة سواء التي تعمل في مجال السلع أو الخدمات .

عوامل التحول للهوية التجارية :

وبنظرة فاحصة على التقارير المالية للمنظمات يتضح أنه بعض الأحيان تكون المبيعات منخفضة في حين أن برامج الدعاية والإعلان في أقصى مستوى لها ، والعكس صحيح . فما هو السبب في ذلك ؟ يرجع السبب فيذلك إلى أن إدارة التسويق لها توجهها الخاص بزيادة المبيعات من السلع التي تنتجها المنظمة ، وبناء الاتجاهات الإيجابية للرأي العام عن المنظمة من صميم أنشطة العلاقات العامة ، أما اتجاهات الرأي العام عن السلعة / الخدمة ، فمن صميم أنشطة إدارة الوظيفة التسويقية .

الشراء أصل البيع :

إذن عملية البيع تركز على دافع البيع ، في حين أن العميــل يشتري المنتج أو يقدم على تلقي الخدمة المؤداة بدافـــع الشـــراء . وهناك فارق كبير بين دافع البيع لدى المنظمة ، ودافع الشراء لـدى العميل ، الأمر الذي يؤكد أن الشراء أصل البيع .

المنظمة الإلكترونية :

وفي الآونة الحديثة بدأ البيع ينحو اتجاها خاصا ، مبتعدا عن مهارات رجل البيع في التأثير على العملاء ، ألا وهو البيع عـــبر شبكة الإنترنت ، وأصبح هناك نموذج أعمـــال جديـد ، لـم يتـم الاستقرار على اســم محدد لـــه بعـد . فتـارة تسـمى التجـارة الإلكترونية ، أو الأعمال الإلكترونية ، وتارة أخرى تسمى المنظمة الإلكترونية .

فقد كان العملاء – في الماضي – يذهبــون إلـى الشـارع التجاري للتسوق في قلب المدينة ، أما الآن فقد ســحبت المراكـز والمعارض التجارية البساط من الشوارع التجارية التقليدية في قلب المدن إلى الضواحي والأحياء الجديدة . فهل سيتحول المستهلك من

المراكز التجارية المتنوعة والمتعددة الأقسام إلـــى الشــراء عــبر الأسواق الإلكترونية المفتوحة .

وعلى ذلك فإن سياسة رجال البيع القديمـــة هـــي اصطيــاد المستهلك باعتباره فريسة ، أضحت لا تتمشى مع البيع الإلكــتروني حيث أن التعامل مع المستهلك عبر شبكة الإنترنت تستدعي التحول في التعامل مع المستهلك كفريسة إلى جعله صيادا في بحر الســلع ، ينتقي ما يريده ، وما يشبع به رغباته . فهو الذي يختار دون دفــع أو تأثير خارجي . وأصبح دور المنظمة أن تشده إليها قبل أن يشده المنافسون . فالشراء أصبح الآن قائما على حرية الاختيار . ومــن ثم يثور تساؤلا الآن : أين يذهب البائعون الحـــاليون والإجابـــة أن البائع يجب أن يتحول إلى ترزي ومصمم لمعلومات الســلع علـــى الهيئة الإلكترونية الجاذبة . أو بمعنى آخر يجب التحول إلى كتابـــة تقارير عن السلع أو الخدمات عبر شبكة الإنترنت . وهذا يؤكـد أن هناك شروط لذلك :

♦ توافر المعلومات والمصداقية عن كل ما يقدم . حيث أن الذي يقدم هو الحقيقة المجردة فقط ، وليس هناك معاينة للسلعة .
♦ أن العميل هو الذي يصمم السلعة أو الخدمة .

- أصبح الشراء عبارة عن مزاد دائم ومستمر على كل شـــئ . فالمنظمة تطرح خطوط السفر والأسعار ، وننتظر أن يرســـى عليها المزاد فتبيع . وإلا فعليها انتظار مزاد آخـــر ومســـافر آخر .
- يمكن القول أن الجغرافيا ماتت ، فليـــس هنـــاك تقيـــد مـــن المستهلك بموقع ما للمنظمة ، أو مكان بيع السلع ، فـــالموقع الوحيد المعروف هو موقع الإنترنت . فـــالعميل يمكـــن لـــه الاقتراض من أي بنك وهو في مكانه ، دونما الســـعي إلـــى أقرب بنك للسكن أو خلافه .
- تحديد التكامل بين المعلومات المطلوبة للعملاء هـــو المزيـــج الترويجي المناسب .
- تبويب البيانات والمعلومات وفقا للعميل وليس وفقا للمنتج .
- تدريب كل المستويات على المشاركة ، مع تبادل المعلومات ، وتكوين قاعدة بيانات مركزية .
- تصميم طرق العمل من وجهة نظر العميل ، مـــع اســـتخدام التكنولوجيا المناسبة .

وعلى ذلك ، فإن النصيحة الباقية الحتمية لمنظمات عالم اليوم هي أن تدخل إلى الإنترنت وتصبح عضوا فاعلا في نادي المنظمات الإلكترونية أو تخرج من السوق .

المستهلك العالمي :

كذلك ، لم يعد السوق قاصرا على المستهلك المحلي فقط ، فقد اتسعت المنافسة بشكل أصبح لزاما معه أن تجيد كل منظمة اللعب مع الكبار ، فأصبح المستهلك عالميا ، له أذواق وتفضيلات جديدة . كما أن الميزة التنافسية النسبية لم يعد لها مجالا ، بل أصبحت الميزة التنافسية المستديمة هي الأساس ، فقد تحولت المنافسة من عصر المزايا المؤقتة إلى عصر المزايا الدائمة . وعلى ذلك أصبح من الضرورة بمكان أن يكون التغير الذاتي الداخلي في المنظمة مواكبا - بل أسرع - من التغير في الصناعات والأذواق خارجها . فيجب عليها أن تمزج بين نتائج الأدوات التي تستخدمها للوصول إلى القيمة المرادة للعميل . فعليها أن تركز داخلها بالميكروسكوب الداخلي ، في نفس الوقت الذي تنظر خارجها بالتليسكوب .

إدارة الهوية التجارية :

مما سبق ، يمكن الوصول إلى استنتاج هام وهو أن البيع عبر الإنترنت والعميل هو سيد الموقف عالميا ومحليا ، فإن التركيز على تكاليف البيع والتوزيع لن يضيف شيئا للسلع ، بل يجب التركيز على تكاليف الإنتاج ، مع تحقيق نقطة توازن بين الداخل والخارج . وهذا لن يأتي إلا عن طريق إنشاء الهوية التجارية .

فالهوية التجارية هي الجسر الوحيد القادر على ربط قلب المنظمة بأطرافها . والجودة الوحيدة هي جودة الهوية التجارية ، باعتبارها الدافع الوحيد على الشراء حيث أن الجودة ليست داخل ذهن المنظمة ، بل الجودة يجب بناءها في ذهن العميل . وهي السمات والخصائص عن المنظمة والسلعة والتسهيلات التي يجب تصميمها داخل ذهن العميل ، كالآتي :

- بناء هوية تجارية قوية .
- تحديد سعر مناسب .
- تقديم سلعة أو خدمة جيدة .

وعند تصميم الهوية التجارية ، يمكن مراعاة الآتي :

- يتم تضييق نطاق السوق .

- **رابط العلامة التجارية بوظيفتها .**
- روج للسلعة أو الخدمة بجنون .
- خالف منافسيك .
- خطط لتجاوز هويتك التجارية الحدود .
- لا تتعجل النجاح في المدى القصير .

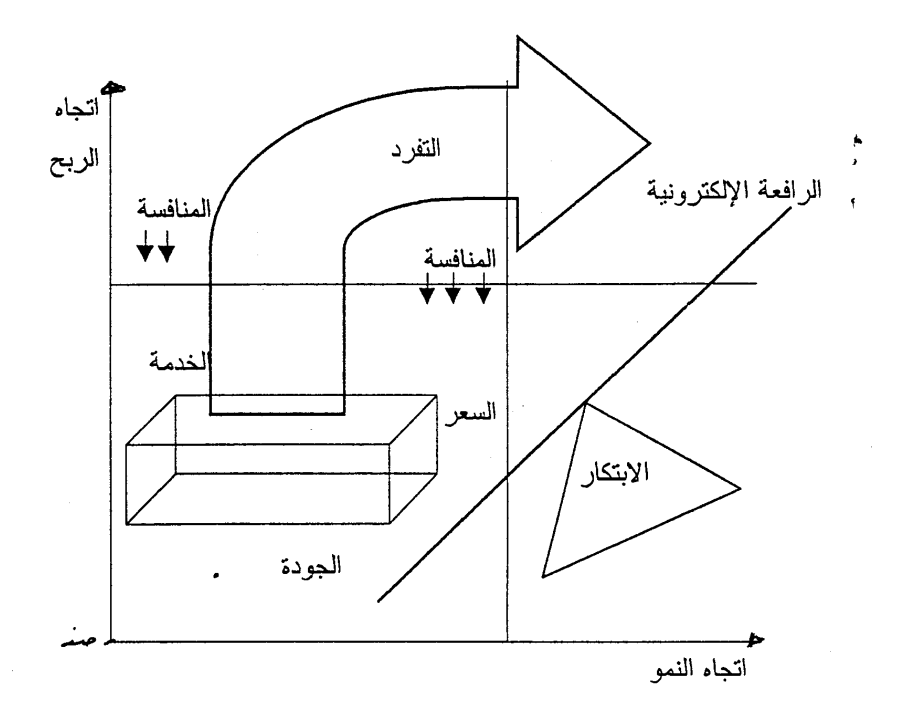
الرافعة الإلكترونية :

تعتمد معظم منظمات اليوم على الرافعة التسويقية أي زيادة المبيعات بأية وسيلة . لكن في عالم المنافسة الشرسة أصبح الابتكار هو الأساس في تقديم سلع ومنتجات جديدة ، تؤكد بناء الهوية التجارية ، فأين سياسات التحسين المستمر ؟ نجدها في المنظمات اليابانية التي تعطي أجيالا جديدة دائمة من السلع ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالمنتج التكنولوجي . وأصبحت العقلية التسويقية هي عقلية الضعفاء ، في حين أن التكنولوجيا هي الطريقة الجديدة لإنتاج المنتج المنافس (نفس المنتج) ، بجودة أعلى وتكلفة أقل . وهو ما يسمى بالرافعة التكنولوجية .

والرافعة التكنولوجية يمكن تعريفها على أنها تغيير مزيج التقنيات المستخدمة في إنتاج سلعة معينة بهدف رفع مركز المنظمة

المنتجة . بحيث تكون هذه المنظمة لها مركز الريادة والصدارة بين مثيلاتها كأحد أهم سمات الهوية التجارية .

فالتكنولوجيا الجديدة هي تحقيق الربح من خلال تطوير المنتج وإصدار أنواع جديدة منه . فليست السلعة العادية ، ولكن السلعة المتميزة ، وليست السلعة المتميزة ، ولكن السلعة العجيبة ، وهكذا . وبالتالي فإنه يجب على المنظمات أن يكون شعارها " الخروج من الصندوق " ، والمنتج التقليدي الذي تقدمه كل المنظمات المنافسة . والعامل الأساسي في الخروج من الصندوق هو الرافعة التكنولوجية ، وذلك كما يوضحه الشكل التالي :



ومن السابق يتضح أن الهوية التجارية للمنظمة يجب تدعيمها عن طريق الرافعة التكنولوجية ، التي تستند على استراتيجية الابتكار ، وإعادة الابتكار في الأجل القصير ، وذلك لتحقيق نتائج ملموسة في العوامل الحاكمة مثل : تخفيض السعر ، وزيادة الجودة ، بالإضافة إلى تحسين خدمات التسليم .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

١- د. على شريف ، مبادئ الإدارة " مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية : الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ .

٢- محمد شريف دلاور ، التغيير " لماذا .. وكيف ؟ " : دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٠ .

٣- جاري ديلسر (تعريب د. عبد القادر محمد عبد القادر) ، أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة " : دار المريخ للنشر ، السعودية ، ١٩٩١ .

٤- وليام ل. مور - هريت مور (ترجمة : زين العابدين عبد الرحمن الحفظي) : حلقات الجودة " تغيير انطباعات الأفراد في العمل "، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ .

٥- مايكل هامر - جيمس جيمس شامبي (ترجمة شمس الدين عثمان) : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات " الهندرة " ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٦- د. سعيد يس عامر - د. على عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٧- د. احمد عبد الله الصباب : أصول الإدارة الحديثة ، الطبيعة الثانية ، ١٩٩٠ .

٨- د.صديق محمد عفيفي وآخرون : الإدارة في مشروعات الأعمال ، ١٩٧٧ .

٩- مايكل جروبي (ترجمة : خلاصات شعاع) ، الرافعة التكنولوجية والخروج من مأزق المنافسة ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

١٠- آل رايز – لورا رايز (ترجمة : خلاصات شعاع) ، إدارة الهوية التجارية وأصول الدعاية والإعلان : الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Michael Hammer, " Byond Reengineering : How the process-centered organization is changing our lives ", (New York : Harper business) 1996 .
2- David K. Carr, Henry H. Johnson, " Best practices in Reengineering : what works and what doesn't in the reengineering process ", (New York : MCG Raw – Hill, C) 1995.
3- James Champy, " Reengineering Management : the man date for new leadership ", (New York : Harper Business) 1996 .
4- -------------------, Nitin Nohria, " Fast for ward : the best ideas on managing business change ", (Harvard business review) 1996 .
5- Thomas H. Davenport, " Process innovation reengineering work through information technology ", (Boston : Harvard business school press) 1997 .
6- Bernd Scholz–Reiter, Eberhard Stickel, " Business process modeling ", (springer-verlag Berlin. Heidelberg) 1996 .
7- Susan A. Mohrman, Susan G. Gohen, " Designing team - Based organizations : new forms for knowledge work " (Sanfransisco : Hossey –Bass publishers)1995 .

8- John Naisbitt, Patricia Aburdene, " Reinventing the corporation : transforming your Job and your company for the new information Society ", (USA : Warner Books) 1995 .

فهرست المحتويات